



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal
de enfermería de la clínica San Borja 2016

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud

AUTORA:

Br. Vilma Esperanza Garcés Angulo

ASESORA:

Dra. Tamara Pando Ezcurra

SECCIÓN:

Ciencias de la salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de los servicios de la salud

PERÚ - 2017

Página del jurado

Dra. Gliria Susana Méndez Llizarbe
Presidente

Dra. Jessica Palacios Garay
Secretario

Dra. Tamara Pando Ezcurra
Vocal

Dedicatoria

A Dios por iluminarme a concluir lo
empezado.

A mis padres por darme la vida.

A mi esposo e hijos por su apoyo
incondicional.

Agradecimientos

A la Universidad por darme la oportunidad de terminar con mis estudios

A mi asesora por su apoyo en todo este tiempo.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Vilma Esperanza Garcés Angulo, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de la salud de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada “Estilo de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016” declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, Febrero del 2017.

Vilma Esperanza Garcés Angulo

Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Grados y Títulos para la elaboración y la sustentación de la Tesis de la sección de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para optar el grado de Maestría en Gestión de la salud, presento la tesis titulada: “Estilos de liderazgo del directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016”. La investigación tiene la finalidad de determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016”

El documento consta de ocho capítulos: el primer capítulo denominado introducción, en la cual se describen los antecedentes, el marco teórico de las variables, la justificación, la realidad problemática, la formulación de problemas, la determinación de los objetivos y las hipótesis. El segundo capítulo denominado marco metodológico, el cual comprende la operacionalización de las variables, la metodología, tipos de estudio, diseño de investigación, la población, muestra y muestreo, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis de datos. En el tercer capítulo se encuentran los resultados, el cuarto capítulo la discusión, en el quinto capítulo las conclusiones, en el sexto capítulo las recomendaciones, en el séptimo capítulo las referencias bibliográficas y por último, en el octavo capítulo, los anexos.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

La autora.

Índice

	Páginas
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	
1.1. Antecedentes	15
1.2. Fundamentación científica, técnica o humanística	18
1.3. Justificación	28
1.4. Problema	29
1.5. Hipótesis	32
1.6. Objetivos	32
II. Marco metodológico	
2.1. Variables	35
2.2. Operacionalización de variables	36
2.3. Metodología	37
2.4. Tipos de estudio	38

2.5. Diseño	38
2.6. Población, muestra y muestreo	39
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
2.8. Métodos de análisis de datos	43
III. Resultados	44
IV. Discusión	59
V. Conclusiones	62
VI. Recomendaciones	64
VII. Referencias	66

Anexos

- Anexo 1: Matriz de consistencia
- Anexo 2: Instrumentos
- Anexo 3: Base de datos

Lista de tablas

	Páginas
Tabla 1 Operacionalización de la variable Estilo de liderazgo directivo	36
Tabla 2 Operacionalización de la variable Satisfacción del usuario	37
Tabla 3 Confiabilidad de los instrumentos	42
Tabla 4 Distribución de los niveles de la variable estilos de liderazgo directivo	45
Tabla 5 Distribución de los niveles de la dimensión autoritario coercitivo	46
Tabla 6 Distribución de los niveles de la dimensión autoritario benevolente	47
Tabla 7 Distribución de los niveles de la dimensión consultivo	48
Tabla 8 Distribución de los niveles de la dimensión participativo	49
Tabla 9 Distribución de los niveles de la variable motivación laboral	50
Tabla 10 Distribución de los niveles de la dimensión motivación intrínseca	51
Tabla 11 Distribución de los niveles de la dimensión motivación extrínseca	52
Tabla 12 Correlación y significación entre las variables estilo de liderazgo directivo y motivación del personal	53
Tabla 13 Correlación y significación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal	55
Tabla 14 Correlación y significación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal	56
Tabla 15 Correlación y significación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal	57
Tabla 16 Correlación y significación entre la dimensión participativo y la motivación del personal	58

Lista de figuras

		Páginas
Figura 1	Jerarquía de las Necesidades	24
Figura 2	Diagrama del diseño correlacional	38
Figura 3	Distribución de los niveles de la variable estilos de liderazgo1	45
Figura 4	Distribución de los niveles de la dimensión autoritario coercitivo	46
Figura 5	Distribución de los niveles de la dimensión autoritario benevolente	47
Figura 6	Distribución de los niveles de la dimensión consultivo	48
Figura 7	Distribución de los niveles de la dimensión participativo	49
Figura 8	Distribución de los niveles de la variable motivación laboral	50
Figura 9	Distribución de los niveles de la dimensión motivación intrínseca	51
Figura 10	Distribución de los niveles de la dimensión motivación extrínseca	52

Resumen

La investigación tiene como título “estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016””, partió del problema general ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016?, la investigación tuvo como objetivo general de determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016”

La investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental, de corte transversal, se trabajó con una muestra de 109 enfermeras, a las cuales se les encuestó, entorno a las dos variables; los datos recolectados fueron analizados a través del estadístico Rho de Spearman.

En los resultados se concluye que existe una relación positiva los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de .749, interpretándose como una correlación positiva muy alta, con un $p = 0.000 (p < 0.01)$.

Palabras claves: Estilo de liderazgo, directivo, motivación, personal

Abstract

The research is entitled "Managing Leadership Styles and Motivation of the Nursing Staff of the San Borja Clinic, 2016", started from the general problem. What is the relationship between managerial leadership styles and the motivation of the nursing staff of the San Borja Clinic, 2016?, the research had as general objective to determine the relationship between managerial leadership styles and motivation of the nursing staff of the San Borja Clinic, 2016 "

The research was of a basic type, with a non-experimental, cross-sectional design. A sample of 109 nurses was studied, and the two variables were surveyed; The data collected was analyzed using the Spearman Rho statistic.

In the results, we conclude that there is a positive relationship between the managerial leadership styles and motivation of the San Borja clinic, Lima 2016, having a correlation coefficient of .749, interpreted as a very high positive correlation, with a $p = 0.000$ ($p < 0.01$).

Keywords: leadership style, managerial, motivation, staff.

I. Introducción

El liderazgo es un componente esencial de la gestión. Preparar a enfermeras líderes para la Enfermería comprende las actividades de instruir a otras personas, crear un entorno y condiciones para el perfeccionamiento constante y la calidad de los cuidados.

Corral 2007 citado por Cortés, Henández y Marchena (2012) menciona que el liderazgo a través de las asociaciones profesionales de enfermeras mejora la profesión y la sitúa estratégicamente para influir en la planificación y en la política de salud.

El liderazgo en Enfermería debe fomentar la realización de las tareas y cuidados, minimizando los riesgos y obstáculos ante metas previstas en los planes operativos, y, de igual manera, ayudar al equipo de enfermería a evaluar las necesidades reales y potenciales a las que se exponen en su desempeño profesional, así como la búsqueda de alternativas que permitan dar soluciones gremiales e institucionales para generar trabajos más productivos dentro del contexto costo-beneficio y la globalización de la economía.

1.1 Antecedentes.

Antecedentes internacionales.

Marqués , Muñoz, Pérez, Bayon y Casado(2014) en su investigación sobre “*el liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo*”, con el fin de ver cómo influyen las redes construidas en las unidades clínicas en el rendimiento grupal, para lo cual se trabaja con una muestra de 177 profesionales, este estudio empírico permitió que los autores concluyan que existe una correlación positiva entre las redes y el rendimiento, en las cuales las enfermeras tienen un rol de liderazgo

Olivo (2016) en su investigación sobre “*estilo de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comunidad de Chillan, Chile*”; con el fin de identificar los estilos de liderazgos de los que conducen los centros de salud y la satisfacción laboral, para lo cual se trabajó con un estudio descriptivo correlacional, en lo que se trabajó a 179 funcionarios los cuales resolvieron un cuestionario por cada variable encontrando como resultado que existe relación positiva entre el estilo participativo, persuasivo y la satisfacción, resaltando en factores como remuneraciones, y ambiente físico.

Alva (2014) investigo sobre “*la satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo*”, en la cual trabajo con el diseño correlacional, con el fin de establecer la relación entre las variables para lo cual se encuestó a 80 trabajadores; el autor llegó a concluir que están en un nivel medio a satisfacción, la productividad y el desempeño laboral.

Gonzales, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) en su investigación sobre “*relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Chile*”, con el fin de determinar si la satisfacción laboral está relacionada con los estilos de liderazgo, para lo cual se trabajó con un diseño descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo; la muestra estuvo conformada por 214 enfermeros a los que se les encuestó evidenciando como resultado que la

mayoría de los profesionales de enfermería se encuentran satisfechos laboralmente, los cuales laboraban en el área de medicina y cirugía, pero en el área de urgencias la realidad era al revés ya que solo el 27,6% considera estar satisfecho laboralmente en relación al estilo de liderazgo de su superior; el autor llega a concluir que hay relación entre las variables mencionadas, por lo que es necesario profundizar en el tema.

Torres (2013) en su investigación sobre *“liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga”*, la finalidad del autor fue describir los estilos de liderazgo y determinar la relación con las variables laborales, para lo cual el estudio descriptivo de corte transversal, en la que se trabajó con una muestra de 107 enfermeras que trabajan en el área de hospitalización y cuidados intensivos; los resultados encontrados fueron que el mayor porcentaje destacaba el estilo de liderazgo participativo, además de no existir relación significativa entre los estilos de liderazgo y el tiempo de labor en la institución mientras que si hubo relación del estilo directivo y el tiempo de experiencia; concluyendo al final el autor que el estilo predominante es el participativo.

Antecedentes Nacionales

Ñiquen y Zapata (2014) en su tesis *“percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras jefes de servicio. Hospital Nacional, Chiclayo”*, el estudio cualitativo tuvo como fin de identificar y analizar las percepciones sobre el rol gerencial, para lo cual se usó las entrevistas semi estructuradas a diez enfermeras, concluyendo que perciben con alta preparación el rol gestor, en lo académico, pero con sobrecarga laboral; pero a su vez la práctica de habilidades sociales genera insatisfacción con el desempeño gestor.

Cornejo (2016) en su tesis sobre correlación entre *“el estilo de liderazgo del personal directivo con el desempeño profesional de los médicos en el hospital*

Daniel Alcides Carrión de Tacna”, el estudio descriptivo explicativo de corte transversal que se dio con el fin de establecer la correlación entre las variables, en la cual se llegó a concluir que el estilo que se presenta es el autocrático ya que se da en función al cargo y no precisamente por las habilidades para relacionarse, para motivar al personal, mientras que en cuanto al desempeño profesional es deficiente al presentar menor trabajo en equipo, poco compromiso y productividad.

Gonzales y Amasifuen (2013) en su investigación sobre “*percepción del estilo de liderazgo del personal de enfermería, del hospital ESSALUD, Vitarte*”, con el fin de identificar el estilo de liderazgo percibido por el personal de enfermería, el estudio de tipo no experimental en el que se trabajó con 78 profesionales, obteniéndose como resultado que el porcentaje mayor se dio en el estilo de liderazgo transformacional concluyendo que es este tipo de estilo el que ejerce mayor influencia.

Zavala (2014) en su investigación sobre “*motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas*”, con el fin de elaboración de un instrumento de medición que abordara el tema de la motivación y satisfacción laboral, para ello se empleó un instrumento elaborado el cual se le aplicó a 58 individuos, como resultado se evidenció diferencias significativas en cuanto a género, escolaridad, ingreso mensual de los grupos poblacionales establecidos, pero en cuanto a los factores externos lo constituyó la antigüedad de la empresa

Zelada (2015) en su investigación sobre “*el nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del centro de salud Conde de la Vega*”, con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral, el estudio descriptivo transversal de enfoque cuantitativo en el que se trabajó con una muestra conformada por 28 trabajadores se obtuvo como resultado que los mayores porcentajes se dieron en el nivel de satisfacción bajo, en cuanto a la dimensión condiciones físicas y materiales el mayor porcentaje lo considera alto, en cuanto a los beneficios laborales y el de

políticas administrativas, también están en un nivel alto, mientras que en cuanto a las relaciones con la autoridad es bajo; el autor concluyo que el personal asistencial considera en un nivel de satisfacción bajo porque no tienen suficiente oportunidades para ser capacitados, los jefes no reconocen su trabajo cuando está bien hecho además de no tomar en cuenta al trabajador para la toma de decisiones.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística.

Variable estilo de liderazgo

Ser líder es una capacidad desarrollada por la persona que lo invita a guiar y conducir a las personas a lograr sus aspiraciones, metas. Chiavenato (1993) definió el liderazgo como la influencia que es ejercida mediante la comunicación, en el cual es el líder el que guía, conduce, pero en el cual se respeta la individualidad de la persona, en este proceso influyen varios factores que pueden hacer el trabajo más eficiente.

Es importante que el líder este comprometido con los objetivos organizacionales de la institución, Ander-egg citado por Zarate (2011) afirmó que, el liderazgo es la función que realiza el líder el cual puede generar influencia en un campo determinado o en la realización de un trabajo.

En cuanto al término gerencia Keith (2010) mencionó que está referida a la función de controlar y administrar los negocios de determinada compañía, una industria o una institución, así mismo es el encargado de coordinar la gestión de los recursos propios de la empresa, los gerentes como líderes emplean una variedad de destrezas estrategias que les ayudara al logro de los objetivos y metas de la empresa, ante ello el autor plantea las teorías de los estilos gerenciales como los modelos o formas de dirigir y desarrollas las funciones administrativas que tienen a su cargo los gerentes en una empresa

Paloma (2013) menciona que “son muchos los directivos que confunden el papel del líder con el papel de directivo (manager)”, el autor menciona algunas

diferencias como que el directivo administra el líder innova el directivo centra su atención en los sistemas y las estructuras mientras que el líder se centra en la persona

Likert 1968, citado por Valencia (2008) menciona que los tipos administrativos son aquellos prototipos o muestras en la cual se conduce o lidera un sistema organizacional, los cuales se deben regir en determinadas características y roles que desempeña la directiva en una respectiva corporación. Es por ello, que se planteó lo siguiente: Autoritario-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo.

Dimensiones de los estilos de liderazgo directivo

Las dimensiones sobre los estilos de liderazgo fueron tomadas de Likert 1968, citado por Valencia (2008) en el cual se considera:

Dimensión autoritario - coercitivo

La persona que desarrolla este estilo tiende a no confiar en sus trabajadores, la comunicación se da en una dirección desde altos mandos hacia los niveles bajos, todas las decisiones las toma la gerencia los cuales ordenan las acciones que debe realizar el personal, por ello los trabajadores se ven obligados a trabajar bajo indicaciones estrictas.

Koontz y Weillhrich (2012) afirman que aquí las decisiones tomadas son comunicadas a los trabajadores, a los cuales se les está supervisando constantemente.

Dimensión autoritario-benevolente, en la cual se resalta la confianza que se le brinda a los trabajadores si bien es cierto la toma de decisiones que van a dirigir la institución se realizan en la gerencia, pero en los niveles inferiores se da también la toma de decisiones pero en menor grado sobre todo en situaciones básicas que se dan en su entorno, el modo de trabajo está orientado a motivar al personal, cualquier falta que se cometa es tratada con condescendencia pero de todas maneras se aplica una sanción.

Valencia (2008) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. Aquí la comunicación es precaria, en la que se considera las opiniones de los trabajadores pero dentro de un marco de políticas establecidas.

Dimensión consultivo, en él se brinda confianza al personal, las políticas y toma de decisiones que son trascendentales se da desde la gerencia, pero se da libertad para que los trabajadores tomen decisiones a niveles inferiores, se da una comunicación fluida entre directivos y trabajadores, para motivar al personal se da un sistema de recompensas, o castigos lo cual permitirá que el trabajador este identificado con la institución, Se delegan responsabilidades

Gil y Giner (2007) afirman que en él se permite la consulta a los subordinados pero sin dejar de considerar que la dirección es la que decide al final, si bien se le da cierta confianza a los trabajadores pero no es completa.

Dimensión participativo en él se da una confianza absoluta de los gerentes a sus trabajadores, las decisiones que se dan están repartidas en toda la organización para lograr los objetivos de la organización ya que se da una comunicación de forma fluida entre gerentes y trabajadores así como también entre los trabajadores, los trabajadores están comprometidos y motivados, se va motivando los avances que se va logrando, si bien se van a dar intercambios entre la gerencia y los empleados pueden ser muchos pero son amistosos por el alto grado de confianza; pero la responsabilidad es compartida.

Koontz y Weillhrich (2012) afirman que aquí se realiza las decisiones en consulta con los trabajadores respecto a las decisiones que motiven su participación.

El liderazgo y el desarrollo de la organización

Es importante la existencia de un líder en cada organización, Fernández y Álvarez citado por Alvares (2014) menciona cuatro aspectos que son claves para el desarrollo como institución: En el primero el líder debe facilitar el cambio e

innovaciones para que para que como institución se mantengan delante de las demás así como también estén acorde a los cambios acelerados para llegar a satisfacer las necesidades de los clientes.

El líder debe motivar a sus trabajadores para lograr un compromiso en ellos y de esta manera lograr que trabajen con entusiasmo, dedicación, para lo cual debe fomentar el trabajo en equipo los cuales busquen lograr la misión de la organización. Finalmente el líder debe generar en las personas la energía necesaria para que como equipo se logre cumplir con lo planificado.

Álvarez (2014) sostuvo que la importancia del liderazgo radica en que ello facilita el cambio, ello es importante para guiar a alcanzar objetivos claros, pero es necesario estar motivado y sobre todo el líder debe considerar que lograr lo planteado es lo mejor para su equipo de trabajo

Teorías sobre liderazgo

Álvarez (2014) mencionó las siguientes teorías:

La teoría situacional de Hersey y Blanchard, en la cual sostuvo que el liderazgo más eficaz va cambiando según la madurez de los trabajadores, en ello se considera la correspondencia con los jefes y los trabajadores pasan por ciertas etapas, las cuales son: en el primer periodo el jefe instruye a su personal las respectivas funciones va a desempeñar, en la siguiente etapa si bien es cierto los trabajadores ya pueden realizar sus actividades con mucho desenvolvimiento pero de todas maneras el líder sigue ayudando y motivando para que se esfuercen cada vez más, en la tercera los trabajadores sienten la confianza que van depositando en ellos los lideres por lo cual buscan mayores responsabilidades, finalmente en la última fase los trabajadores son más independientes en su trabajo.

La teoría de camino – meta de Evans y House: sustento su modelo en las expectativas en base a las recompensas lo cual generara satisfacción en ellos.

La teoría de las características: este modelo se sustentó en ciertos rasgos del temperamento, tanto psicológicas, físicas o cognitivas lo cual generara disimilitud con respecto al jefe y a los colaboradores, por lo que el líder aquí genera energía, honestidad e integridad.

La teoría de comportamiento: se sustentó en el comportamiento del líder con respecto a los trabajadores

La teoría del intercambio Líder – Miembro: en el que se afirmó que el líder va teniendo un trato diferente con los subordinados lo que genera una mejor satisfacción en ellos.

La Malla Gerencial de Blake y Mouton: en este modelo se establecen características en las organizaciones, como la existencia de metas y objetivos a la cual todos los trabajadores buscan lograrlos. En base a ello se destaca que el liderazgo eficaz se basa en dos dimensiones básicas el interés por la persona y por la producción.

La aproximación humanista de Mc Gregor: en la cual se sostuvo que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo, en su teoría se sustenta dos estilos básicos de dirección el primero denominado teoría X el cual se sustenta en un estilo tradicional de la dirección en el cual la persona prefiere ser dirigido por sentirse seguro, como consecuencia de ello los directivos consideran que las personas deben ser obligadas a trabajar, por lo cual se debe exigir un control excesivo para de esta manera conseguir un buen resultado, por ello el directivo es responsable de organizar, dirigir y controlar para generar cambios según las necesidades de la organización.

La teoría Y parte del supuesto de integrar los intereses individuales con los objetivos planteados como institución, por ello se considera que el trabajador asumirá responsabilidades si siente que sus necesidades están satisfechas. El directivo en esta teoría considera que los trabajadores tienen la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse por lo cual conseguirán los objetivos con los que se

sienten comprometidos y de esta manera aceptaran nuevas responsabilidades que lo ayudara a desarrollar su potencial intelectual.

La señal o punto clave de la hipótesis Y, corresponderá la definición de unificación en las que los directivos tendrán la función de facilitar un ambiente que permita el desarrollo de sus trabajadores al mismo tiempo que se va alcanzando las metas trazadas como institución.

Modelo de liderazgo Participativo de Vroom –Yetton: está basado en un modelo normativo, en el cual se establecen los siguientes estilos el primero considera que el líder debe ser el encargado de tomar decisiones que sirvan para resolver problemas; en el segundo estilo el líder busca primero recabar información antes de tomar una decisión para resolver un problema, el tercer estilo el líder consulta, solita ideas y aportes a las personas que son parte de la organización antes de tomar decisiones, en el siguiente estilo el líder convoca a reuniones grupales para plantear soluciones aun problema obteniendo ideas y sugerencias finalmente en el último estilo planteado el líder no solo consulta sino también evalúa alternativas para llegar a acuerdos.

Variable Motivación del personal

Según Prado (2002) la motivación “se le entiende como un proceso psicológico que acontece en el cerebro y se experimenta a manera de un impulso interno que activa la conducta y la dirige hacia un fin”.

Para Díaz, Barriga y Hernández (2002) es usado muchas veces la motivación para direccionar la persistencia de un comportamiento, es así que un motivo es lo que induce a la persona a llevar a la práctica una acción

La motivación puede tomarse como un impulso que permite a la persona lograr sus objetivos, los cuales al ser alcanzados se experimenta una satisfacción,

por ello los que dirigen una organización deben motivar a las personas que laboran con ellos para lograr los objetivos planteados.

En cualquier área de trabajo la motivación es un factor importante ya que si los trabajadores están motivados lograran mayor productividad y desempeño en ellos.

Las teorías motivacionales

La Teoría de Maslow: el cual se basa en una jerarquía en la que las necesidades se encuentran organizadas en forma de pirámide en la que la parte más baja están las demandas más relevantes y al inicio de la pirámide las de menor precedencia, en la cual la persona conforma va logrando satisfacer una la otra se va convirtiendo en meta, estas necesidades se organizan según la siguiente figura.



Figura 1. Jerarquía de las Necesidades

En el primer orden están las necesidades Fisiológicas las cuales están relacionadas con la supervivencia que ayudara a la supervivencia de la persona en las que se encuentra la alimentación.

En el siguiente orden esta las necesidades de seguridad las cuales buscan mantener el orden y seguridad; en tercer orden están las necesidades sociales las cuales se relacionan con la parte afectiva como la necesidad de compañía; la

necesidad de reconocimiento las que buscan satisfacer el ego de la persona en la que la persona necesita sentirse apreciado pero a su vez se respeta así mismo y finalmente están las necesidades de autosuperación las que tienden a la autorrealización de la persona ya que la persona busca aquí dejar huella, quiere trascender por lo cual desarrollara al máximo sus talentos.

La Teoría de Motivación- Higiene de Herzberg: en la que se hace referencia a los factores de higiene o extrínsecos que no motivan y los intrínsecos que realmente motivan, aquí la satisfacción en el trabajo de la persona está en función del contenido de lo realizado y la insatisfacción está en función a la relación con otras personas.

La Teoría Existencia. Relación. Crecimiento de. Clayton Alderfer: en la que se sustentan tres tipos de necesidades las cuales están relacionadas con las de Maslow, en la primera están relacionadas con las necesidades fisiológicas y de seguridad, las de relación están basadas en las relaciones interpersonales las cuales están en relación con las necesidades sociales de pertenencia, las necesidades de crecimiento están en relación con la autorrealización y estima.

La Teoría de las Necesidades de McClelland: Esta investigación se sustenta en tres demandas, la primera es la de realización, en las que buscan el desarrollo de la persona, en la que se busca hacer bien las cosas, las necesidades de poder en el cual se busca generar influencia y control en los demás; las necesidades de filiación en la que su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

La Teoría de Taylor: en la que se propone un trabajo organizado basado en la motivación, aquí se sugiere el crear recompensas económicas, el contratar trabajadores hábiles y diestros, el realizar un análisis de las tareas y tiempo en que se realizan para incrementar la productividad.

La teoría de la Valencia Expectativa de Vroom: la cual se sustentó en buscar obtener un alto desempeño para que una vez alcanzado será recompensado,

aquí se basa en tres factores como valencia referida a la dar recompensa en un momento dado; la expectativa la cual está en relación al esfuerzo y el logro obtenido al realizar una tarea; los medios es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La Teoría de la Modificación de Conducta de B. F. SKINNER: se fundamenta en la modificación de la conducta en la que se utiliza diferentes métodos.

La teoría del hombre complejo de Shein; en la que la persona busca satisfacer la gran variedad de necesidades como las básicas y las que van evaluando en grado superior, pero a su vez ellas pueden reaparecer una vez satisfechas así mismo pueden cambiar constantemente según las circunstancias.

Dimensiones de la Motivación

Las dimensiones de la variable motivación fueron tomadas de Prado, (2002) en el que se considera:

Motivación Intrínseca. Según Prado (2002) Es el esfuerzo que conduce una meta puede constituir un incentivo de por sí y por lo tanto sostenerse por el peso de su propio acaecer. Esto se llama, motivación intrínseca, porque parte de uno mismo (de la satisfacción propia).

Para Díaz, Barriga, Hernández (2002) ha definido a la motivación intrínseca como algo natural e querer lograr nuestros intereses personales, de vencer los desafíos que se presentan en la que no se necesita de castigos ni de incentivos para hacer una actividad ya que para la persona le resulta recompensante realizarla en sí misma.

Para Díaz, Barriga y Hernández (2002) “Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para de esa forma buscar y dominar los desafíos máximos” (p.43).

Para el mismo autor “La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer...” (p.57).

La automotivación: Según Vidal (2004) la automotivación “cada día ofrece motivos agradables para levantarse de muy buen ánimo frente a la vida y, especialmente, frente al trabajo. El trabajo se percibe ahora no como un castigo que es necesario afrontar, sino como la fuente de satisfacciones y comodidades que esa persona desea obtener”; además, “si no conocemos nuestros propios y reales motivos, la motivación que logremos, en nuestras vidas será transitoria y casual” (p.14).

Para Amodt (2010) la autoestima “es el grado en el cual una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable” (p. 85), La autoestima es muy importante en la motivación, ya que es determinante para el logro de las metas.

Motivación del Yo y de los Otros: Reeve (2003) manifiesto que:

La gran parte de lo atractivo del estudio de la motivación radica en su potencial de motivarnos a nosotros y a los demás. Queremos promover el esfuerzo, el logro, la búsqueda de desafío y la excelencia del yo; así mismo, deseamos propiciar estas metas para quienes son importantes para nosotros. Además queremos ayudar al yo y a los demás a revertir y superar el pesimismo, la ansiedad, la duda, la apatía y el desamparo.

Las personas que están intrínsecamente motivadas, realizan mejor su trabajo, porque disfrutan del reto de culminar con éxito su tarea.

Motivación Extrínseca

Para Prado (2002) la motivación extrínseca “se basa en lo que se recibe a cambio del esfuerzo, esto es, en las recompensas externas que vienen a manera de

incentivos, como la paga por realizar un trabajo, los aplausos por una actuación brillante”(p.18).

Por su parte Díaz, Barriga y Hernández (2002) manifiesto que la motivación extrínseca se relaciona con el interés que nos despierta el beneficio o recompensa externa que vamos a lograr al realizar una actividad.

Las personas extrínsecamente motivadas tratan de desempeñarse bien, con la finalidad de recibir alguna recompensa o reconocimiento por parte de sus superiores o compañeros.

García, Betoret citado por Caballero (2000) sostienen que la inteligencia emocional está relacionada con la motivación, ya que una persona es inteligente emocionalmente en la medida que puede mejorar su propia motivación.

Las emociones son factores determinantes e influyen para asumir los diferentes tipos de motivación, algunas fuentes de motivación externa que se dan es el dinero, la valoración en la organización, el compromiso en la empresa, la estimación colectiva.

1.3 Justificación.

Justificación teórica.

La investigación se justifica en base a la teoría humanista, técnica y científica se empieza definiéndolas variables la cuales se sustentan en un determinado autor, para la variable estilo de liderazgo fue tomado de Likert (2008) mientras que para la variable motivación del personal fue tomado de Prado (2002); pero a su vez son reforzadas por otros, la investigación buscara ampliar los conocimientos referidos a la variable calidad del servicio y satisfacción del usuario los cuales servirán para futuras investigaciones.

Justificación práctica.

Como institución la clínica busca el brindar un buen servicio lo cual se dará si el personal se siente motivado para realizar su trabajo lo cual está en relación con el

estilo de liderazgo, esto tiene repercusión en que los usuarios se encuentren satisfechos del servicio recibido por ello la presente investigación plantea determinar la relación entre las variables mencionadas.

Justificación metodología.

La investigación utilizará los métodos y técnicas necesarias y eficientes para que tengan un grado de rigor científico, busca la relación entre ambas variables y se han elaborado instrumentos para la recolección de datos los cuales serán sometidos a validez y confiabilidad.

1.4 Problemas

Situación problemática

Actualmente las instituciones de salud están interesadas en lograr la participación activa de las enfermeras y en tener líderes eficaces, capaces de ejercer un estilo de liderazgo con una visión amplia hacia el futuro, con habilidades técnicas, éticas y conceptuales para obtener un mejor rendimiento para el logro de las metas institucionales trazadas.

De Lima (2011) afirma que *“El estilo de liderazgo que tienen las instituciones influirá en el cómo se expresa en el trabajo diario de estos profesionales; como gestiona sus actividades, como enfrenta los conflictos, resolución de problemas y toma decisiones”*.

El líder de enfermería también está interesado en obtener la participación activa del personal que dirige para poder obtener un mejor rendimiento de sus actividades además esto dependerá también del estilo de liderazgo que ella ejerza con los trabajadores para el logro de los objetivos. El líder de enfermería no solo ejerce el liderazgo con el personal a su cargo si no también con todo el

equipo multidisciplinario quienes apoyan para lograr una atención integral de calidad técnica y humana al paciente que es la razón de ser de todo el equipo, esta atención que se ofrece, durante las 24 horas del día, los 365 días del año, para lograr una continuidad durante la atención.

La enfermera durante el desarrollo de sus actividades rutinarias diariamente se enfrenta situaciones de incertidumbre por lo que Ella tiene que tomar decisiones asertivas por el bien del paciente y aquí su participación es fundamental.

Lo anterior hace imprescindible que la enfermera actúe como líder en todos los niveles y principalmente en aquellas que proporcionan la atención directa al paciente, aplicando un estilo de liderazgo de tal manera que logre su propia satisfacción y de quienes se encuentran a su alrededor, como son sus compañeros, subordinados, el paciente y sus familiares.

Salas 1999, citado por Quezada, Illesca y Cabezas (2014) expresa que *“el liderazgo representa un desafío importante para la disciplina, ya que contribuye al desarrollo de los Servicios de Salud en forma integral, eficiente, equitativa y de calidad para lograr la salud para todos”*.

El autor manifiesta que el líder es una pieza fundamental en la institución, porque va a motivar a las personas a participar activamente para lograr los objetivos trazados.

Pero no obstante, existe evidencia de la falta de preparación de las enfermeras en Liderazgo y la motivación para su participación durante el trabajo diario rutinario con el personal de salud. Esta inexperiencia se asocia a un déficit de formación en liderazgo ya que esta última está más enfocada en brindar información en gestión, pese a que no se desconoce la importancia del dominio de esta competencia con el desarrollo de sus funciones.

El presente trabajo se enfocara un pequeño pero importante grupo de enfermeras como lo es el personal del nivel operativo de la Clínica Sanna – San Borja a través del análisis de la participación y la relación con el liderazgo ejercido por ellas para logro de los objetivos institucionales.

Problema general

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

¿Qué relación existe entre la dimensión participativa y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

1.5 Hipótesis.

Hipótesis general.

Existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Hipótesis específicas

Existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Existe relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Existe relación entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

1.6 Objetivos.

Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

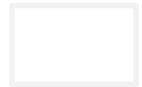
Objetivo específico

Determinar la relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Determinar la relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Determinar la relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Determinar la relación entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?



II. Marco Metodológico

2.1 Variables.

Definición conceptual.

Variable: Estilo de liderazgo directivo

Likert 1968 citado por Valencia (2008) el considera que son modelos que están dirigidos por una líder en la organización el cual debe cumplir con ciertas características

Variable: Motivación del personal

Según Prado (2002) la motivación del personal se entiende como un proceso psicológico que acontece en el cerebro y se experimenta a manera de un impulso interno que activa la conducta y la dirige hacia un fin.

Definición operacional.

Estilo de liderazgo directivo

El estilo de liderazgo directivo se midió por un cuestionario tipo escala de Likert en cuatro dimensiones: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, participativo, con 18 ítems.

Motivación del personal

La Motivación del personal se midió con un instrumento tipo escala de Likert con 16 ítems en dos dimensiones: motivación intrínseca y motivación extrínseca

2.2 Operacionalización de variables.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Estilo de liderazgo directivo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Autoritario coercitivo	-Decisión sin consultar	1,2,3,4,5	Nunca	Bajo [20- 46]
	-Nivel de comunicación		(1) Casi nunca	
Autoritario benevolente	-Relaciones interpersonales	6,7,8,9,10	(2)	Moderado [47 - 73]
	-Recompensa y castigo		Algunas veces (3) Casi siempre	
Consultivo	-Confianza	11,12,13,14,15	(4)	Buena [74 - 100]
	-Decisiones consultadas		Siempre (5)	
Participativo	-Proceso decisorio	16,17,18,19,20		
	-Trabajo en equipo			

Nota.: Adaptado de Likert

Tabla 2

Operacionalización de la variable Satisfacción del usuario

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escalas	Niveles
Motivación intrínseca	-Desarrollo personal	1,2,3,4,5,6,7,8	Nunca	Baja
			(1)	[16- 46]
	-Automotivación		Casi nunca	
			(2)	Regular
			Algunas veces (3)	[47 - 73]
Motivación extrínseca	-Recompensas	9,10,11,12,13, 14,15, 16,	Casi siempre	Alta
			(4)	
	-Reconocimiento			[74 - 80]
			Siempre (5)	

Nota: Adaptado de Prado.

2.3 Metodología.

Así mismo se utilizó el método hipotético deductivo, al respecto Bernal (2006) indicó: “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56).

La investigación responde al enfoque cuantitativo. Para Hernandez, Fernández y Baptista (2010) la investigación de enfoque cualitativo representan un conjunto de procesos, su orden es estricto, parten de ideas que van contándose y una vez delimitadas, se crean objetivos y cuestionamientos de investigación, se revisan la literatura y se construyen marco o perspectivas teóricas. De los cuestionamientos se crean las hipótesis; se trazan planes para probarlas (diseño), se miden la variable en un determinado contexto; se analizan las mediciones

obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extraen unas series de conclusiones.

2.4 Tipos de estudio.

Según su finalidad la investigación es básica, de nivel descriptivo correlacional.

Sierra (2008) sostuvo que es básica, ya que tiene como finalidad “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación”

Según Hernández (2010) los estudios descriptivos tienen como fin especificar las características, propiedades de un objeto que se consideran en el estudio, agregando además que los estudios correlacionales tienen el fin de conocer la relación o grado de asociación entre dos variables en un contexto determinado.

2.5 Diseño.

La investigación es de diseño no experimental, de corte transversal. Para Hernández (2010) en los estudios no experimentales no se manipula ninguna variable de manera deliberada para ver su efecto en la otra, agregando que es transversal ya que describió la relación entre las variables dadas en un momento dado

El diseño es el siguiente:

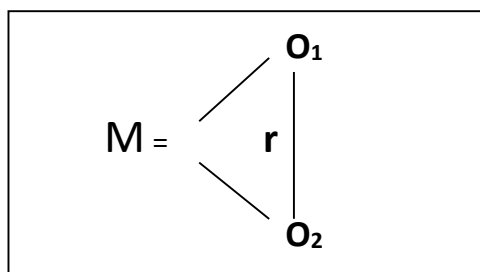


Figura 2. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

M : 150 enfermeras

O₁ : Estilo de liderazgo directivo

r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O₂ : Motivación del personal

2.6 Población, muestra y muestreo.

Población

Para Hernández (2010) la población “es el conjunto de elementos o sujetos con características similares dentro de un contexto que presenta una situación problemática” (p. 457).

Para la presente investigación se trabajara con una población conformada por 150 enfermeras de la Clínica San Borja, Lima ,2016

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos y que tienen que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.”, en la investigación se trabajara con una muestra probabilística donde cada participante tuvo la opción de formar parte de ella y teniendo en cuenta que la población es finita se recurrió a la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$Z^2=1,96^2$$

$$N = \text{población} = 150$$

$$p= 0,5$$

$$q= 0,5$$

$$\varepsilon= 0,05$$

Obteniéndose como resultado 109 enfermeras

Muestreo

Para este caso se utilizara la técnica de muestreo probabilístico, al respecto es probabilística porque según Hernández (2010) “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis”.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica.

La técnica que se empleó es la encuesta, en la que se recoge información a través de opiniones actitudes y sugerencias

Instrumentos.

Los instrumentos de medición para ambas variables fue el cuestionario y la escala que se utilizó fue el método de escalamiento Likert, Hernández (2010) “manifiesta que las preguntas deben ser claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados. Deben evitarse términos confusos, ambiguos y de doble sentido” se utilizó dos cuestionarios

Ficha técnica: Estilo de liderazgo directivo

Autor : Rensis Likert
 Adaptado por: Vilma Esperanza Garcés Angulo
 Objetivo : Determinar los niveles de los estilos de liderazgo directivo
 Duración : La duración es aproximadamente de 20 minutos.
 Estructura : La escala consta de 20 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert.

Ficha técnica: Motivación del personal

Autor : Prado Martínez María
 Adaptado por : Vilma Esperanza Garcés Angulo
 Objetivo : Determinar los niveles de motivación del personal
 Duración : La duración es aproximadamente de 20 minutos.
 Estructura : La escala consta de 16 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert.

Validez y confiabilidad.

Validez.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la validez de un instrumento consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir.

Se aplicó la validez de contenido por medio de juicio de expertos, donde se revisaron la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, lo cual determinaron que el instrumento es válido.

Juicio de expertos

Experto	Resultado
Dra. Diana Anicama Ormeño	Aplicable
Dra. Berta Silva Narvasta	Aplicable
Dra. Tamara Pando Ezcurra	Aplicable

Confiabilidad.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”.

Para hallar el coeficiente de validez se realizó una prueba piloto a 20 usuarios, se aplicó el Alfa de Cronbach obteniéndose como resultado

Tabla 3

Confiabilidad de los instrumentos

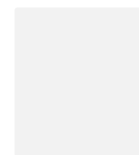
Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Estilo de liderazgo directivo	.856	20
Motivación del personal	.699	16

Nota: Prueba piloto.

2.8 Métodos de análisis de datos.

Se realizó una prueba de confiabilidad que por la escala de medición politomica se empleara el alfa de Cronbach.

Para la estadística descriptiva se utilizara tablas de frecuencias y porcentajes las cuales serán graficadas a través de barras, para la estadística inferencial se utilizara el Rho de Spermann. Todo ello será procesado mediante el software estadístico SPSS versión 21



III. Resultados

3.1 Descripción

Variable estilos de liderazgo directivo y sus dimensiones

Tabla 4

Distribución de los niveles de la variable estilos de liderazgo directivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	19	17,4
	Moderado	69	63,3
	Bueno	21	19,3
	Total	109	100,0

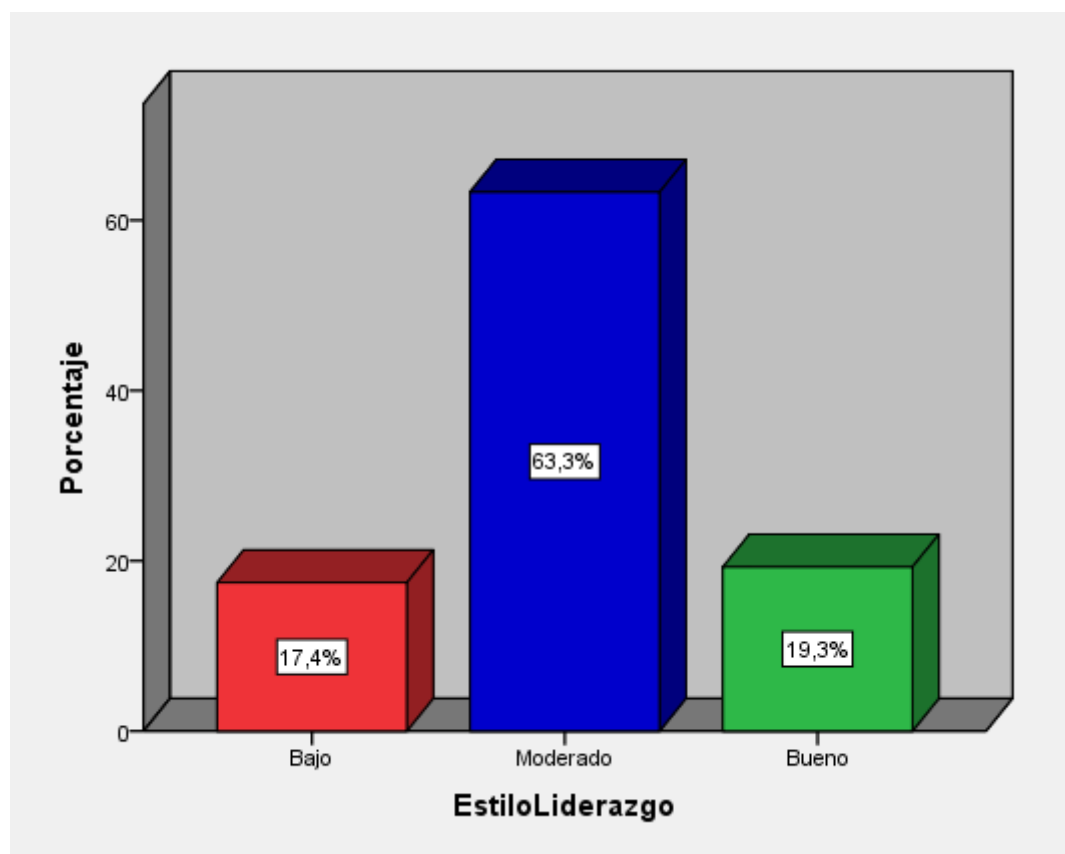


Figura 3. Distribución de los niveles de la variable estilos de liderazgo

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 17,4% se ubica en un nivel bajo con respecto a la variable estilo de liderazgo directivo, mientras que el 63,3% está en un nivel moderado y finalmente el 19,3% lo considera en un nivel bueno

Tabla 5

Distribución de los niveles de la dimensión autoritario coercitivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	31	28,4
	Moderado	46	42,2
	Bueno	32	29,4
	Total	109	100,0

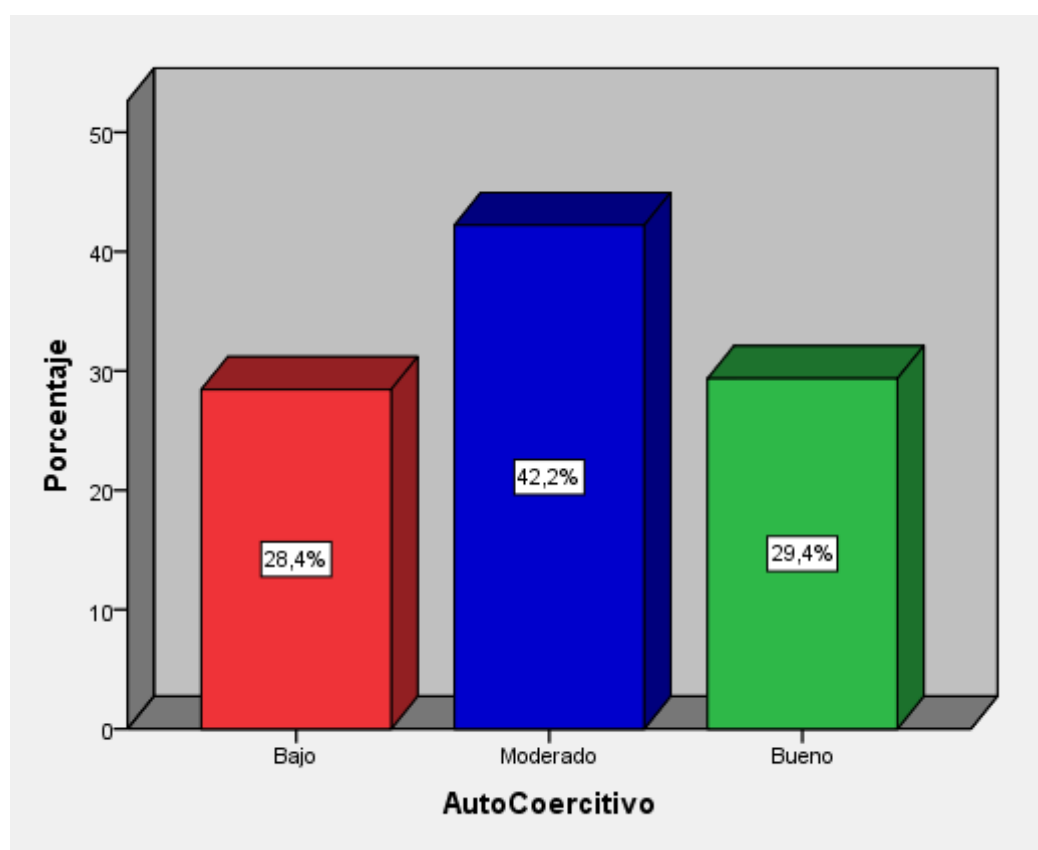


Figura 4. Distribución de los niveles de la dimensión autoritario coercitivo

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 28,4% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión autoritario coercitivo, mientras que el 42,2% está en un nivel moderado y finalmente el 29,4% lo considera en un nivel bueno

Tabla 6

Distribución de los niveles de la dimensión autoritario benevolente

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	28	25,7
	Moderado	54	49,5
	Bueno	27	24,8
	Total	109	100,0

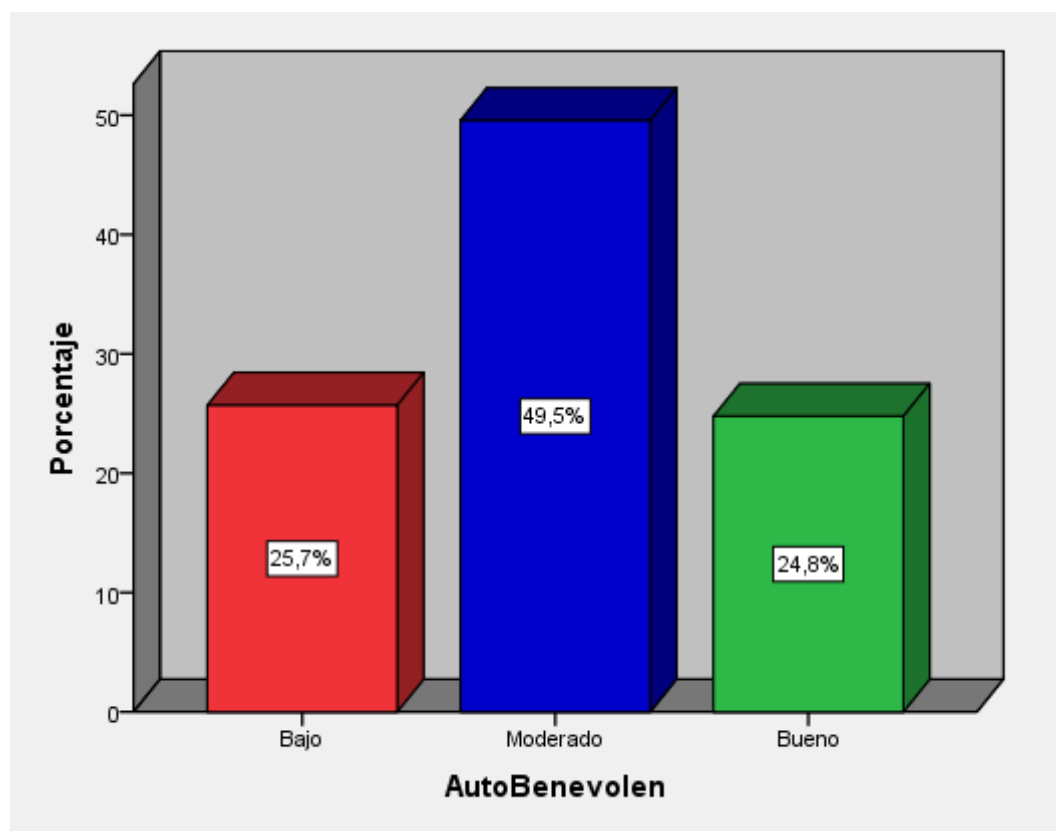


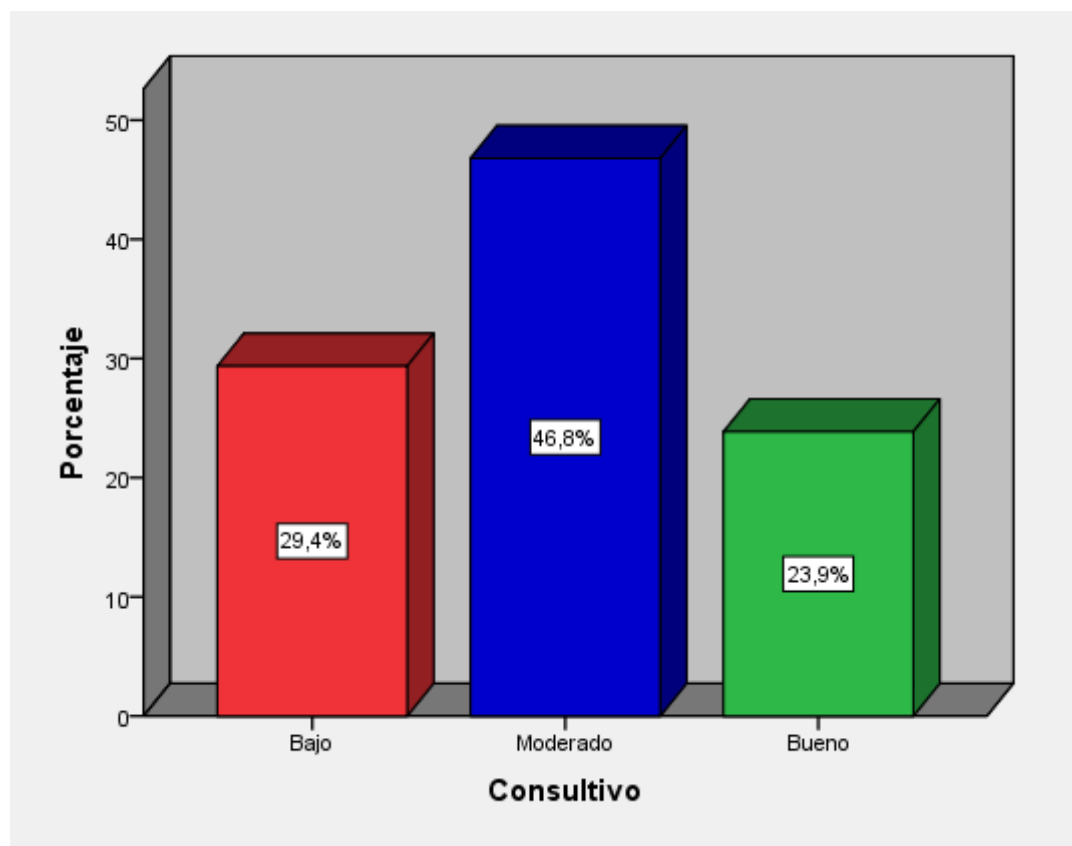
Figura 5. Distribución de los niveles de la dimensión autoritario benevolente

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 25,7% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión autoritario benevolente, mientras que el 49,5% está en un nivel moderado y finalmente el 24,8% lo considera en un nivel bueno

Tabla 7

Distribución de los niveles de la dimensión consultivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	32	29,4
	Moderado	51	46,8
	Bueno	26	23,9
	Total	109	100,0

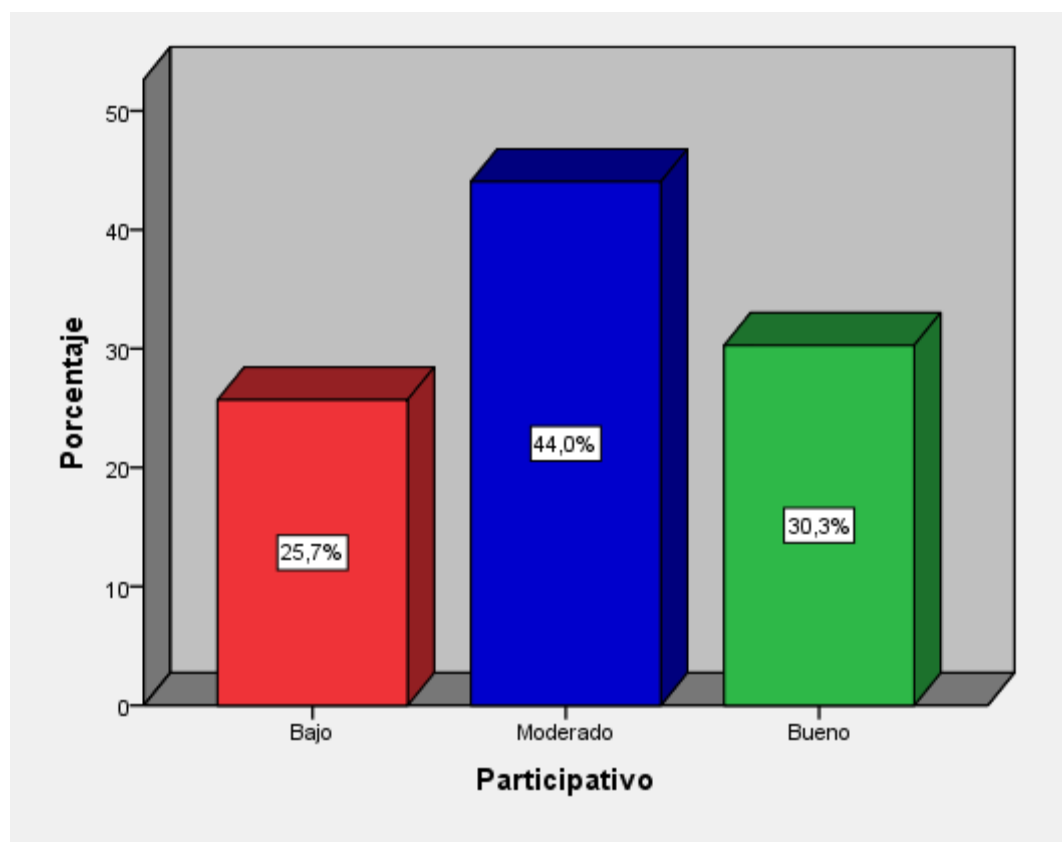
*Figura 6. Distribución de los niveles de la dimensión consultivo*

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 29,4% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión consultivo, mientras que el 46,8% está en un nivel moderado y finalmente el 23,9% lo considera en un nivel bueno

Tabla 8

Distribución de los niveles de la dimensión participativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	28	25,7
	Moderado	48	44,0
	Bueno	33	30,3
	Total	109	100,0

*Figura 7. Distribución de los niveles de la dimensión participativo*

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 25,7% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión participativo, mientras que el 44% está en un nivel moderado y finalmente el 30,3% lo considera en un nivel bueno

Variable motivación laboral y sus dimensiones

Tabla 9

Distribución de los niveles de la variable motivación laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Baja	19	17,4
	Regular	69	63,3
	Alta	21	19,3
	Total	109	100,0

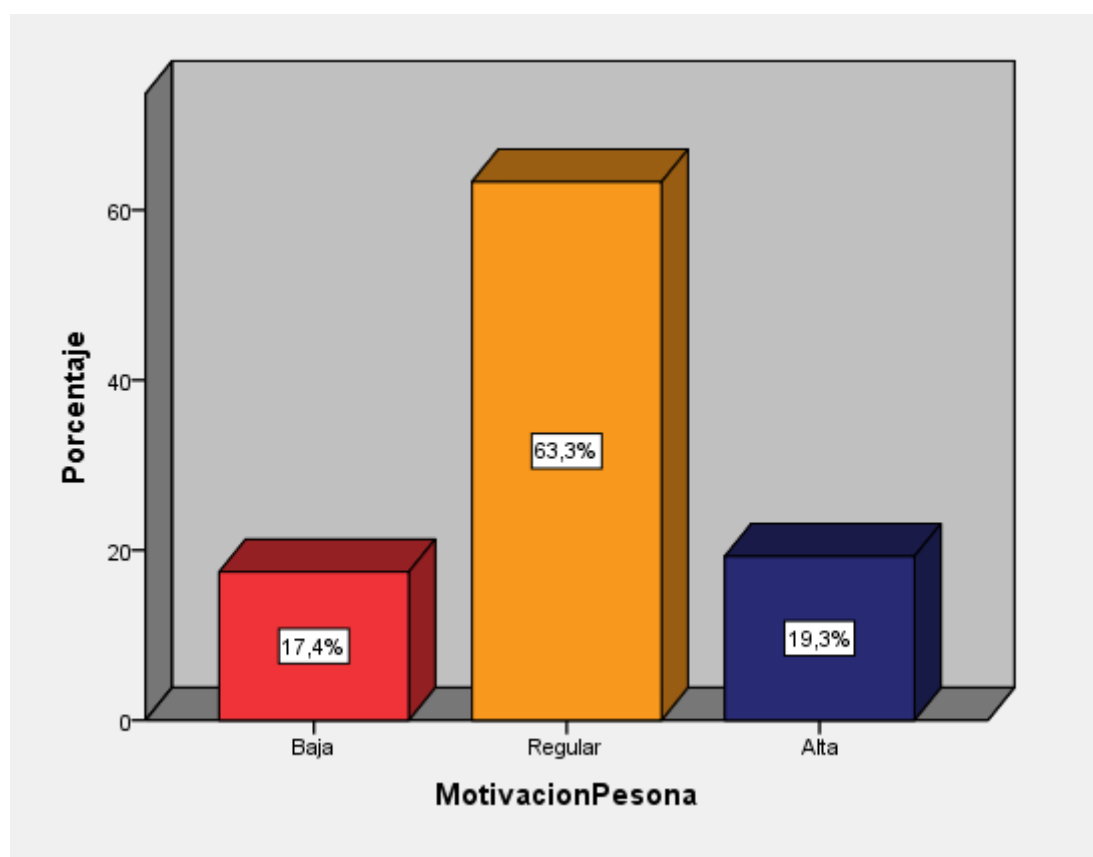


Figura 8. *Distribución de los niveles de la variable motivación laboral*

En la tabla y figura, respectiva se observa que *Distribución de los niveles de la variable motivación laboral*

Tabla 10

Distribución de los niveles de la dimensión motivación intrínseca

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	20	18,3
	Regular	60	55,0
	Alta	29	26,6
	Total	109	100,0

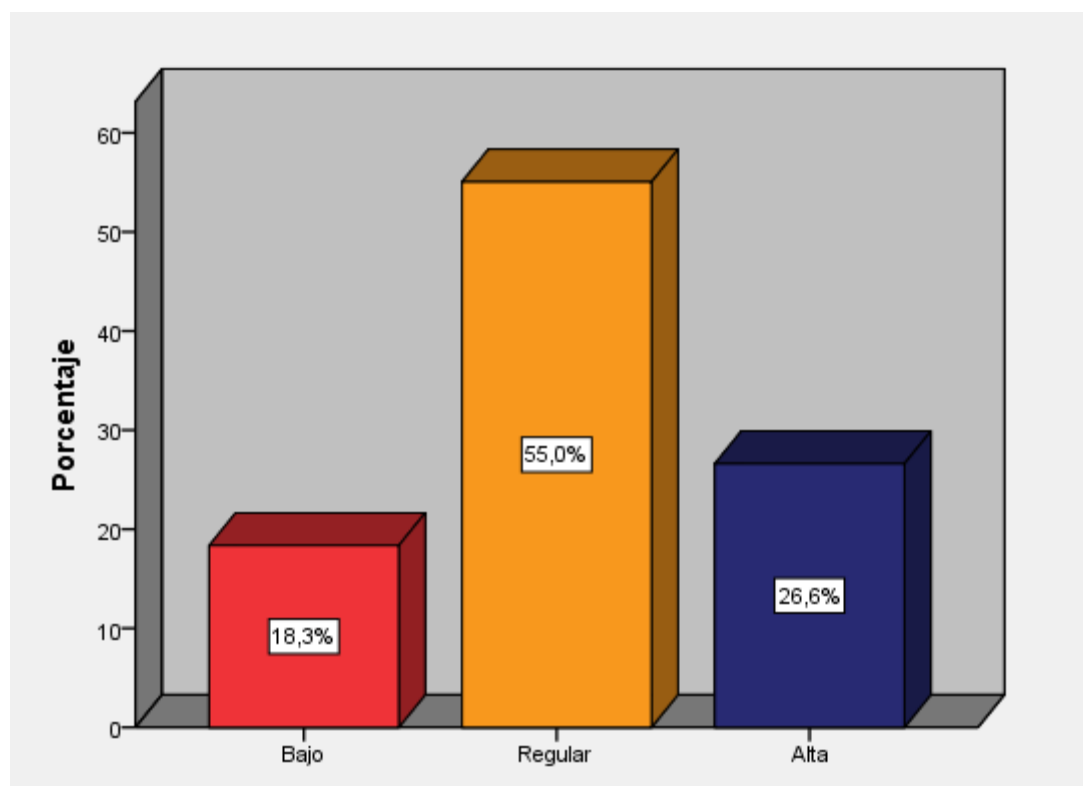


Figura 9. Distribución de los niveles de la dimensión motivación intrínseca

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 18,3% se ubica en un nivel baja con respecto a la motivación intrínseca mientras que el 55% está en un nivel regular y finalmente el 26,6% lo considera en un nivel alta

Tabla 11

Distribución de los niveles de la dimensión motivación extrínseca

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	20	18,3
	Regular	66	60,6
	Alta	23	21,1
	Total	109	100,0

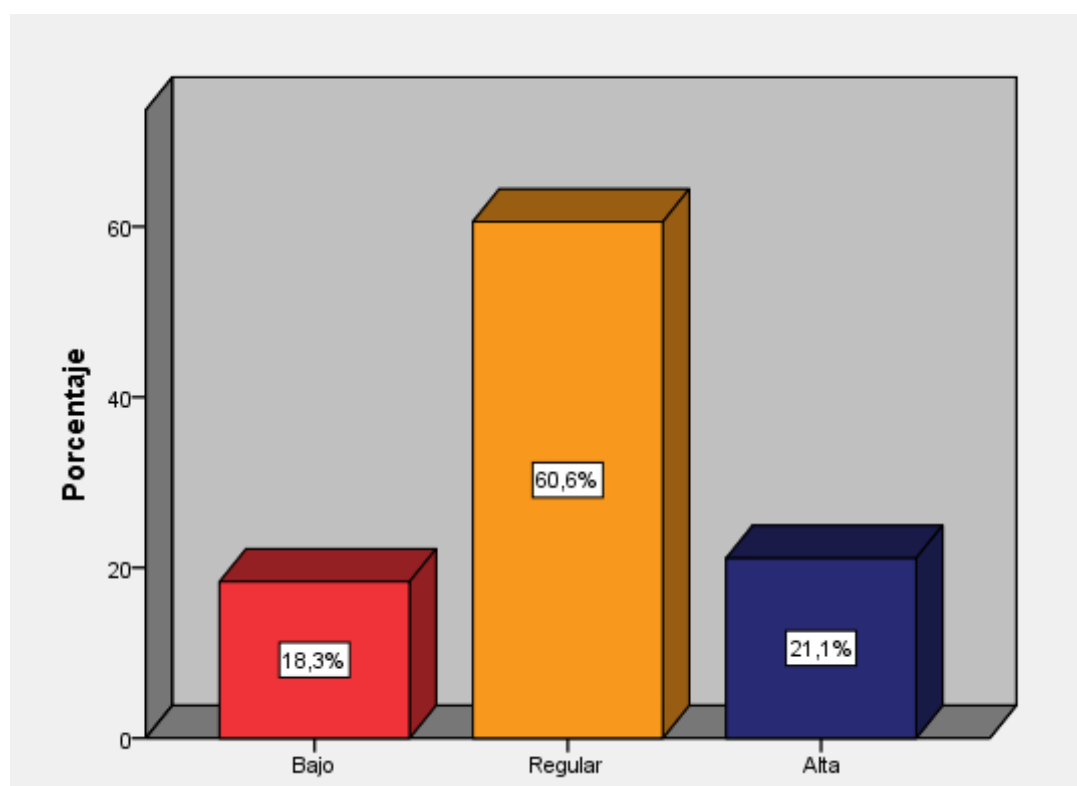


Figura 10. Distribución de los niveles de la dimensión motivación extrínseca

En la tabla y figura, respectiva se observa que el 18,3% se ubica en un nivel baja con respecto a la motivación extrínseca mientras que el 60,6% está en un nivel regular y finalmente el 21,1% lo considera en un nivel alta

Prueba o contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H_a : Existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

H_o : No existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $\rho < \alpha$, entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si $\rho > \alpha$, entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

Tabla 12

Correlación y significación entre las variables estilo de liderazgo directivo y motivación del personal

Correlaciones				
			Estilo	Motivación
Rho de Spearman	Estilo	Coeficiente de correlación	1,000	,749**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	109	109
	Motivación	Coeficiente de correlación	,749**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	109	109

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla, los resultados mostrados permiten afirmar que la correlación positiva entre el estilo de liderazgo directivo y la motivación del personal, al obtenerse un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.749**, con un $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1:

H_a : Existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

H_0 : No existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $p < \alpha$, ☐ entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si $p > \alpha$, entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

Tabla 13

Correlación y significación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal

			Autoritario coercitivo	Motivación
Rho de Spearman	Autoritario coercitivo	Coeficiente de correlación	1,000	,606**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	109	109
	Motivación	Coeficiente de correlación	,606**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		Coeficiente de correlación	1,000	,606**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01				

Los resultado de la tabla permiten aceptar que existe una correlación positiva entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.606**, con un $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Hipótesis específica 2:

H_a : Existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

H_0 : No existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $\rho < \alpha$, entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si $\rho > \alpha$, entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

Tabla 14

Correlación y significación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal

			Autoritario benevolente	Motivación
Rho de Spearman	Autoritario benevolente	Coeficiente de correlación	1,000	,685**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	109	109
	Motivación	Coeficiente de correlación	,685**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	109	109

** La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica segunda en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.685** interpretándose como una correlación positiva entre las variables, con un $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Hipótesis específica 3:

H_a: Existe entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

H₀: No existe entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $\rho < \alpha$, entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si $\rho > \alpha$, entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

Tabla 15

Correlación y significación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal

			Consultivo	Motivación
Rho de Spearman	Consultivo	Coeficiente de correlación	1,000	,687**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	109	109
	Motivación	Coeficiente de correlación	,687**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	109	109

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica segunda en la cual se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.687** interpretándose como una correlación positiva entre las variables, con un $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Hipótesis específica 4:

H_a : Existe entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

H_0 : No existe entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Elección de nivel de significancia: $\alpha = 0,05$

Regla de decisión: Si $\rho < \alpha$, entonces se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna.

Si $\rho > \alpha$, entonces se acepta la hipótesis nula, rechazando la hipótesis alterna.

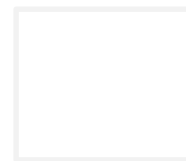
Tabla 16

Correlación y significación entre la dimensión participativo y la motivación del personal

			Participativo	Motivación
Rho de Spearman	Participativo	Coeficiente de correlación	1,000	,639**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	109	109
	Motivación	Coeficiente de correlación	,639**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	109	109

** La correlación es significativa en el nivel 0,01

Los datos permiten aceptar la correlación positiva entre la dimensión participativa y la motivación al obtener un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.639**, con un $p = 0.00$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación la dimensión participativa y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016



IV. Discusión

Al procesar los datos y analizar los resultados se pudo determinar que existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .749, al respecto la investigación de Marqués , Muñoz, Pérez, Bayon y Casado(2014) concluyo que existe una correlación positiva entre las redes y el rendimiento, en las cuales las enfermeras tienen un rol de liderazgo, Alva (2014) en su investigación sobre *“la satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo* concluir que están en un nivel medio a satisfacción, la productividad y el desempeño laboral. Mientras que Gonzales, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) en su investigación sobre *“relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Chile”*, concluyo que hay relación entre las variables mencionadas,

Así también la investigación de Torres (2013) sobre *“liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga* los resultados encontrado fue que el mayor porcentaje destacaba el estilo de liderazgo participativo, además de no existir relación significativa entre los estilos de liderazgo y el tiempo de labor en la institución mientras que si hubo relación del estilo directivo y el tiempo de experiencia; concluyendo al final el autor que el estilo predominante es el participativo.

También los resultados permitieron evidenciar que q existe una relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .606; ente ello la investigación que realizo

En cuanto al objetivo específico segundo se pudo determinar que existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de

la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .685, al respecto la investigación realizada por Cornejo (2016) en su tesis sobre correlación entre “*el estilo de liderazgo del personal directivo con el desempeño profesional de los médicos en el hospital Daniel Alcides Carrión de Tacna*” cual se llegó a concluir que el estilo que se presenta es el autocrático ya que se da en función al cargo y no precisamente por las habilidades para relacionarse, para motivar al personal, mientras que en cuanto al desempeño profesional es deficiente al presentar menor trabajo en equipo, poco compromiso y productividad.

Asimismo los resultados permitieron corroborar que existe relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .687 y finalmente se evidencio que existe relación entre la dimensión participativa y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .639, al respecto Olivo (2016) en su investigación sobre “*estilo de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comunidad de Chillan, Chile*”. Concluyo que existe relación positiva entre el estilo participativo, persuasivo y la satisfacción, resaltando en factores como remuneraciones, y ambiente físico. Ñiquen y Zapata (2014) afirmo que la práctica de habilidades sociales genera insatisfacción con el desempeño gestor.

V. Conclusiones

Primera: Se determinó que existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .749, que indica una correlación positiva

Segunda: Se determinó que existe una relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .606, que indica una correlación positiva

Tercera: Se determinó que existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .685, que indica una correlación positiva alta

Cuarta: Se determinó que existe relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .687, que indica una correlación positiva alta

Quinta: Se determinó que existe relación entre la dimensión participativa y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .639, que indica una correlación positiva alta

VI. Recomendaciones

Primera: A la gerencia de la clínica considerar que las relaciones que plasmen en sus trabajadores los motiva a realizar su trabajo por ello se sugiere que mantengan buenas relaciones con los encargados de cada área para que ellos transmitan su sentir y poder lograr las metas que como institución la clínica se propone.

Segunda: Si bien en algunas ocasiones es necesario que la autoridad emplee otros mecanismos coercitivos para imponerse ante una falta, se recomienda mejor que las normas que la clínica como institución tienen sean comunicadas a los trabajadores en las cuales conozcan las sanciones y recompensas debidas.

Tercera: Es necesario tener buenas relaciones con los trabajadores pero no por ello se debe ser benevolente se recomienda ante ello que los trabajadores sean conscientes de sus obligaciones y responsabilidades las cuales se les debe no solo informar sino que lo asuman para que logremos los objetivos trazados.

Cuarta: Es necesario que los dos últimos estilos tanto el consultivo como el participativo se plasme en los gerentes, que las decisiones no sean tan solo impuestas que se dé un liderazgo participativo para que todos trabajen en equipo y de manera colaborativa, pero respetando el sentido de autoridad.

VII. Referencias

- Amodt, M. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores* (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alfaro, R. Leyton, S. Meza, A y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alva, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo* (Tesis) Universidad Privada Antenor Orrego.
- Alvarez, M. (2014). *Liderazgo compartido. Buenas practicas de direccion escolar*. Madrid: Walters Kluwer
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Pearson
- Berardi. A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Universidad Fasta. Buenos Aires.
- Caballero, J. (2000). *La satisfacción personal y profesional de los/as Directores/as de los Centros de Educación Infantil, Primaria, Secundaria en Andalucía*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Granada, 2000.
- Cid, Y. (2014). *Teorías de la motivación laboral y constructos psicológicos relacionados*. Universidad de León.

- Cornejo, M. (2016). *Correlación entre el estilo de liderazgo del personal directivo con el desempeño profesional de los médicos en el hospital Daniel Alcides Carrión de Tacna*. Universidad Católica Santa María.
- Cortés, J. Henández, M. Marchena, T (2012). *Estilos de liderazgo en jefes de servicio de enfermería*. Chile. Revista Enf. Neurol (Mex) 12(2)
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- De Lima, T. Coelho, S. Adyles, L. Biolchi, T. Pires, D. Schubert, V. (2011). *Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería*. Chile. Revista Enferm Global. 10(22)
- Díaz, A. y Barriga G. (2002). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. México: McGraw-Hill.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar.
- Flores. E. (2014). *El estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura*. (Tesis de maestría) Universidad de Piura.
- Garcia V. (2012) *La motivación laboral un estudio descriptivo de algunas variables* (Tesis de grado) Universidad de Valladolid.
- Gil y Giner (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa* Madrid: ESIC.
- Gonzales, L. Guevara, E. Morales, G. Segura, P y Luengo C. (2013). *Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos*, Chile. Revista Scielo 19 (1) 11-21

- Gonzales M. y Amasifuen Y. (2013). *Percepción del estilo de liderazgo del personal de enfermería, del hospital ESSALUD, Vitarte*. Universidad Andrés Bello.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Keith, D. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Welllhrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global*. México: Mcgraw Hill.
- Marqués, M. Muñoz, M. Pérez, J. Bayon, E. y Casado, I. (2014). Liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*. 25 (2)
- Maslow, A. (1987) *Motivación y personalidad* (3°ed.). New York, NY: Longman.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Noé. A. (2015) *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo de la institución educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra*. (Tesis maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ñiquen M. y Zapata C. (2014). *Percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras jefes de servicio. Hospital Nacional, Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Orellana, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional*. Costa Rica.

- Olivo M. (2016). Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comunidad de Chillan, Chile. *Revista academica RAN* 2 (1) 41-56
- Paloma, T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Revisada. Esic BUSSINES & Marketing School –Madrid.
- Prado, M. (2002). *El Poder de la Motivación*. Perú: Los Andes.
- Peñarreta, C. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del Municipio de Loja*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle.net/10644/3872>.
- Quezada, C. Illesca, M. Cabezas M. (2014). *Percepción del liderazgo en las(os) enfermeras(os) de un Hospital del Sur de Chile*. Chile. *Revista Ciencia y enfermería*. 22(2) 42
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. México: McGraw-Hill.
- Reyes N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao (Tesis de maestría)* Universidad San Ignacio de Loyola.
- Sierra R. (2008). *Técnicas de investigación social teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Sum. M. (2015). *Motivación y desempeño laboral* (Tesis de grado) Universidad Rafael Landivar.
- Torres C. (2013). *Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga*. *Revista enfermería clínica*. 23 (4) 140 -147

Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Vidal, L. (2004). *Motivación para el éxito*. Colombia: Magisterio.

Zarate, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas* (tesis maestría) Instituto Politécnico Nacional.

Zelada, V. (2015). *Nivel de satisfacción laboral del personal asistencial del centro de salud Conde de la Vega*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p> <p>¿Qué relación existe entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar la relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>Determinar la relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>Determinar la relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>Determinar la relación entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</p> <p>Existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>Existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>Existe relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016</p> <p>Existe relación entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Estilo de liderazgo directivo</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Autoritario coercitivo -Autoritario benevolente -Consultivo .Participativo <p>Variable 2:</p> <p>Motivacion del personal</p> <p><u>Dimensiones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Motivación extrínseca -Motivación intrínseca 	<p>Tipo: Básica</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Nivel : Descriptivo y correlacional</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario</p> <p>Población 150 enfermeras</p> <p>Muestra 109 Enfermeras</p>

Anexo 2: Instrumento de las variables:



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Instrumento de la variable Estilo de liderazgo directivo

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con el estilo de liderazgo directivo. Cada una de las pregunta tiene cinco opciones para responder, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa(X) sólo una de las alternativas propuestas, la que mejor refleje su punto de vista o percepción al respecto .conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

PUNTUACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

N°	Autoritario coercitivo	1	2	3	4	5
01	Los directivos brinda poca confianza a los trabajadores para mantener la autoridad					
02	Considera como eficaz la comunicación que los directivos tienen con el personal si lo realiza a través de órdenes					
03	Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas por el directivo de la institución					
04	Se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas					
05	El respeto constituye el eje de la Institucional.					
	Autoritario benevolente					
06	Considera que los directivos tienen opiniones que resultan insuficientes para lograr una comunicación.					

07	Los directivos para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
08	Para estimular al empleado se aplican algunos incentivos					
09	El directivo es tolerante cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión					
10	Considera que sus opiniones resultan insuficientes para lograr una comunicación					
	Consultivo					
11	La comunicación es utilizada por los directivos para compartir información					
12	El nivel de confianza entre el directivo y empleados favorece el clima organizacional					
13	Los directivos buscan sugerencias para conservar las buenas relaciones humanas.					
14	Los directivos de la clínica generan estrategias para lograr la participación del personal					
15	Tus actitudes de cambio que favorecen a la clínica son estimuladas por los directivos					
	Participativo					
16	Existe por parte de los directivos el delegar funciones para la mejora de la clínica					
17	Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo					
18	Considera que los estímulos y recompensa en la clínica se dan a las personas por su labor que realizan					
19	Los directivos generan proyectos o programas que cubran las necesidades de los trabajadores					
20	Se genera una comunicación asertiva entre directivos y trabajadores					

Instrumento de la variable Motivación del personal

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con la motivación del personal. Cada una de las pregunta tiene cinco opciones para responder, lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa(X) sólo una de las alternativas propuestas, la que mejor refleje su punto de vista o percepción al respecto .conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas ni malas.

PUNTUACIÓN	
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi nunca
1	Nunca

N°	Motivación intrínseca	1	2	3	4	5
01	Consideras que la motivación te impulsa a realizar una actividad					
02	Cuando realizar tu trabajo lo realizas con agrado					
03	Continuas perfeccionándote para ser mejor en tu trabajo					
04	Consideras que lo que realizas te ayuda en su desarrollo personal					
05	Cuando realizas tu trabajo te olvidas del tiempo porque lo haces con agrado					
06	Te esfuerzas por realizar bien tu trabajo cada día					
07	Me esfuerzo poco a poco porque creo que vale la pena esforzarse en el trabajo donde estoy					
08	Te diviertes haciendo tu trabajo					
	Motivación extrínseca					
09	Me siento satisfecho con mi trabajo que realizo en la clínica					

10	Desarrollo mi trabajo con responsabilidad y eficiencia					
11	Siempre estoy a la espera de un reconocimiento por mi labor					
12	Busco mi desarrollo como un reto de hacer algo nuevo y diferente					
13	Considero que el aprender me hace sentir mejor					
14	Me siento desanimado con la remuneración que recibo					
15	Siento que mi trabajo no es valorado					
16	Disfruto cuando toman en cuenta mis opiniones o sugerencias y que estas influyan en la toma de decisiones					

Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos

ESTILO DE LIDERAZGO

1	3	4	4	1	2	3	3	2	2	2	5	1	4	2	3	2	4	4	2	3
2	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	5	5	3	3	5	4	3	4	5
3	4	4	1	5	4	2	2	4	2	4	4	2	2	2	3	5	3	5	1	4
4	1	4	3	2	5	3	2	2	4	2	1	2	2	1	2	2	3	5	4	1
5	1	3	2	3	1	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	1	3	2	1	2
6	1	2	1	1	1	1	5	2	5	1	4	5	4	5	3	5	1	3	1	4
7	1	4	4	2	5	3	4	3	1	1	2	2	2	2	5	2	4	1	1	5
8	5	3	4	5	5	3	4	4	5	4	4	3	5	4	3	3	5	5	5	4
9	2	5	1	1	1	4	3	1	2	5	5	4	4	3	4	5	3	5	5	4
10	5	4	4	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5
11	3	4	4	5	2	1	2	3	1	2	1	3	2	3	3	4	1	1	3	5
12	1	1	3	5	1	3	3	5	2	4	1	2	3	2	3	5	1	5	2	2
13	5	3	1	5	3	2	1	4	1	5	1	3	5	5	5	1	3	3	2	5
14	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	5
15	5	5	3	4	4	1	4	5	5	4	1	1	3	2	5	3	3	1	4	2
16	4	5	3	1	3	1	1	5	1	2	5	1	4	1	1	1	4	2	1	3
17	4	5	3	3	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5	3	4	5	3	5	5
18	1	5	5	5	2	2	3	1	1	2	1	5	1	3	4	4	4	5	5	4
19	1	2	1	5	1	1	2	2	1	3	1	4	5	5	1	3	1	5	3	4
20	3	2	3	3	1	2	3	2	1	2	3	1	3	2	1	3	2	1	3	3

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,856	20

		piloto motivación														
1	5	5	2	3	1	1	5	3	4	2	4	5	4	4	1	2
2	2	2	3	2	3	1	5	2	5	3	3	2	2	5	5	1
3	3	4	3	5	4	3	5	3	3	5	4	3	5	4	3	4
4	3	2	2	3	2	3	1	2	1	1	1	4	3	5	5	5
5	3	5	5	3	5	4	3	5	4	5	3	5	4	5	3	4
6	3	3	3	1	2	2	3	4	2	3	3	1	2	1	4	1
7	3	2	4	3	1	4	1	2	2	1	2	1	1	4	5	3
8	3	2	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	2	1
9	3	5	5	2	1	3	5	4	3	4	4	1	1	2	3	2
10	4	1	3	1	2	3	3	4	5	3	5	1	2	5	2	4
11	2	4	3	4	1	1	2	2	1	2	3	4	1	4	2	1
12	4	5	1	3	4	1	3	4	3	1	1	2	4	2	1	5
13	1	5	3	1	5	4	2	5	1	2	2	4	4	3	4	5
14	4	2	5	3	3	3	4	4	5	1	4	2	2	3	4	3
15	4	5	4	5	3	5	3	4	3	4	5	4	5	3	4	3
16	3	5	1	1	3	2	4	3	5	5	2	2	3	2	1	5
17	1	2	2	2	2	3	3	2	4	3	3	5	1	1	3	2
18	2	2	3	1	2	3	3	3	1	3	2	1	3	1	3	3
19	5	1	3	5	1	3	4	1	4	3	3	4	4	1	1	2
20	2	5	2	5	5	5	3	4	4	5	5	1	1	1	3	5

Resumen de procesamiento de casos

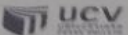
	N	%
Casos Válido	20	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,699	16

Anexo 4: Validaciones


UCV
 UNIVERSIDAD CATELICA
 ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL ESTILO DE LIDERAZGO DIRECTIVO

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: AUTORITARIO COERCITIVO								
1	Los directivos brinda poca confianza a los trabajadores para mantener la autoridad	/		/		/		
2	Considera como eficaz la comunicación que los directivos tienen con el personal si lo realiza a través de órdenes	/		/		/		
3	Los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas por el directivo de la institución	/		/		/		
4	Se hace énfasis en el castigo como estrategia para el cumplimiento de las tareas	/		/		/		
5	El respeto constituye el eje de la Institucional	/		/		/		
DIMENSIÓN 2: AUTORITARIO BENEVOLENTE								
6	Considera que los directivos tienen opiniones que resultan insuficientes para lograr una comunicación	/		/		/		
7	Los directivos para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas	/		/		/		
8	Para estimular al empleado se aplican algunos incentivos	/		/		/		
9	El directivo es tolerante cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión	/		/		/		
10	Considera que sus opiniones resultan insuficientes para lograr una comunicación	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: CONSULTIVO								
11	La comunicación es utilizada por los directivos para compartir información	/		/		/		
12	El nivel de confianza entre el directivo y empleados favorece el clima organizacional	/		/		/		
13	Los directivos buscan sugerencias para conservar	/		/		/		

	las buenas relaciones humanas.					✓		
14	Los directivos de la clínica generan estrategias para lograr la participación del personal	✓		✓		✓		
15	Tus actitudes de cambio que favorecen a la clínica son estimuladas por los directivos	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4: PARTICIPATIVO		SI	No	SI	No	SI	No	
16	Existe por parte de los directivos el delegar funciones para la mejora de la clínica	✓		✓		✓		
17	Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo	✓		✓		✓		
18	Considera que los estímulos y recompensa en la clínica se dan a las personas por su labor que realizan	✓		✓		✓		
19	Los directivos generan proyectos o programas que cubran las necesidades de los trabajadores	✓		✓		✓		
20	Se genera una comunicación asertiva entre directivos y trabajadores	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Dr. Diana Patricia Quiroz Quiroz*

DNI: *22263081*

Especialidad del validador:

Psicóloga

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de Mayo del 2012

[Firma]

Firma del Experto Informante.

	las buenas relaciones humanas						
14	Los directivos de la clínica generan estrategias para lograr la participación del personal	/		/		/	
15	Tus actitudes de cambio que favorecen a la clínica son estimuladas por los directivos	/		/		/	
DIMENSIÓN 4: PARTICIPATIVO		SI	No	SI	No	SI	No
16	Existe por parte de los directivos el delegar funciones para la mejora de la clínica	/		/		/	
17	Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo	/		/		/	
18	Considera que los estímulos y recompensa en la clínica se dan a las personas por su labor que realizan	/		/		/	
19	Los directivos generan proyectos o programas que cubran las necesidades de los trabajadores	/		/		/	
20	Se genera una comunicación asertiva entre directivos y trabajadores	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir [☐]

No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Dr. Bayle Silva Navaste*

DNI: *45104543*

Especialidad del validador: *Investigador*

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de *Mar* del 20*12*

Bayle

Firma del Experto Informante.

	las buenas relaciones humanas.					✓	
14	Los directivos de la clínica generan estrategias para lograr la participación del personal	✓		✓		✓	
15	Tus actitudes de cambio que favorecen a la clínica son estimuladas por los directivos	✓		✓		✓	
DIMENSIÓN 4: PARTICIPATIVO		Si	No	Si	No	Si	No
16	Existe por parte de los directivos el delegar funciones para la mejora de la clínica	✓		✓		✓	
17	Las relaciones interpersonales favorecen el trabajo en equipo	✓		✓		✓	
18	Considera que los estímulos y recompensa en la clínica se dan a las personas por su labor que realizan	✓		✓		✓	
19	Los directivos generan proyectos o programas que cubran las necesidades de los trabajadores	✓		✓		✓	
20	Se genera una comunicación asertiva entre directivos y trabajadores	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Dr. Tania Pando Ecuare DNI: 03854754

Especialidad del validador: Investigadora

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

01 de abril del 2013

Tania Pando

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Dra. Diana Alicia Cruz DNI: 22263081

Especialidad del validador: Psicología

01 de May del 2012

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

[Firma]
Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Dra. Bertha Silva Navarrete DNI: 45104543

Especialidad del validador: Investigadora

01 de Jun del 2012

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

C. G. G.

Firma del Experto Informante.

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [☐] No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: Dr. Tania Pardo Echeverri DNI: 03851751

Especialidad del validador: Investigadora

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Tania Pardo Echeverri
Firma del Experto Informante.

01 de May del 2012

Anexo 5: Base de datos

	Estilo de Liderazgo Directivo																								
	P1	P2	P3	P4	P5	D1	P6	P7	P8	P9	P10	D2	P11	P12	P13	P14	P15	D3	P16	P17	P18	P19	P20	D4	Total
1	2	2	3	4	2	13	1	5	3	5	4	18	4	2	1	3	5	15	3	2	4	5	2	16	62
2	1	3	1	3	2	10	1	2	1	2	2	8	2	1	3	1	2	9	3	2	2	1	2	10	37
3	5	4	5	2	5	21	1	1	4	3	4	13	4	5	4	2	3	18	1	5	2	3	4	15	67
4	4	5	3	5	3	20	3	1	1	4	3	12	5	2	5	4	2	18	2	1	2	4	4	13	63
5	2	1	1	2	1	7	2	3	2	3	1	11	1	3	1	3	1	9	3	1	2	2	1	9	36
6	3	4	4	1	2	14	3	3	2	2	2	12	5	1	4	2	3	15	2	4	4	2	3	15	56
7	5	3	4	5	4	21	4	5	4	3	5	21	4	5	5	3	3	20	5	4	3	4	5	21	83
8	4	4	1	5	4	18	2	2	4	2	4	14	4	2	2	2	3	13	5	3	5	1	4	18	63
9	1	4	3	2	5	15	3	2	2	4	2	13	1	2	2	1	2	8	2	3	5	4	1	15	51
10	1	3	2	3	1	10	1	2	3	1	3	10	1	2	3	1	3	10	1	3	2	1	2	9	39
11	1	2	1	1	1	6	1	5	2	5	1	14	4	5	4	5	3	21	5	1	3	1	4	14	55
12	1	4	4	2	5	16	3	4	3	1	1	12	2	2	2	2	5	13	2	4	1	1	5	13	54
13	5	3	4	5	5	22	3	4	4	5	4	20	4	3	5	4	3	19	3	5	5	5	4	22	83
14	2	5	1	1	1	10	4	3	1	2	5	15	5	4	4	3	4	20	5	3	5	5	4	22	67
15	5	4	4	5	4	22	5	3	4	5	5	22	5	4	5	3	5	22	4	5	4	4	5	22	88
16	3	4	4	5	2	18	1	2	3	1	2	9	1	3	2	3	3	12	4	1	1	3	5	14	53
17	1	1	3	5	1	11	3	3	5	2	4	17	1	2	3	2	3	11	5	1	5	2	2	15	54
18	1	2	2	1	2	8	3	2	3	2	3	13	2	3	2	3	2	12	1	3	1	3	2	10	43
19	3	2	2	5	3	15	1	2	4	3	4	14	2	3	5	2	1	13	1	1	1	5	2	10	52
20	3	1	2	3	2	11	3	2	4	4	5	18	2	1	2	3	2	10	3	2	4	5	1	15	54
21	1	3	1	3	1	9	2	2	1	1	1	7	2	2	1	1	2	8	3	1	2	1	2	9	33
22	2	1	3	2	3	11	2	3	4	5	4	18	4	4	3	1	4	16	1	2	2	3	4	12	57

23	5	4	5	4	5	23	3	4	5	4	5	21	5	4	5	4	5	23	5	3	3	5	5	21	88
24	2	2	5	4	2	15	4	4	2	1	2	13	5	4	1	3	2	15	4	4	5	5	1	19	62
25	5	4	5	5	5	24	4	4	5	3	5	21	4	3	3	5	3	18	5	3	4	3	5	20	83
26	5	3	5	5	3	21	1	1	3	2	3	10	4	5	4	4	3	20	5	3	5	4	4	21	72
27	5	4	2	2	3	16	2	5	5	4	3	19	4	2	1	1	3	11	4	1	2	3	3	13	59
28	1	3	2	1	1	8	2	3	2	3	1	11	2	3	1	1	3	10	2	3	3	2	1	11	40
29	4	5	4	4	2	19	3	1	5	3	5	17	5	2	2	5	4	18	5	3	3	2	3	16	70
30	1	1	1	3	3	9	3	2	5	1	4	15	4	4	3	4	3	18	3	4	5	3	5	20	62
31	5	3	1	5	3	17	2	1	4	1	5	13	1	3	5	5	5	19	1	3	3	2	5	14	63
32	5	5	4	4	5	23	3	4	5	4	5	21	4	3	5	4	5	21	4	5	4	3	5	21	86
33	5	5	3	4	4	21	1	4	5	5	4	19	1	1	3	2	5	12	3	3	1	4	2	13	65
34	4	5	3	1	3	16	1	1	5	1	2	10	5	1	4	1	1	12	1	4	2	1	3	11	49
35	4	5	3	3	5	20	5	4	5	3	5	22	4	5	4	5	3	21	4	5	3	5	5	22	85
36	1	5	5	5	2	18	2	3	1	1	2	9	1	5	1	3	4	14	4	4	5	5	4	22	63
37	1	2	1	5	1	10	1	2	2	1	3	9	1	4	5	5	1	16	3	1	5	3	4	16	51
38	3	2	3	3	1	12	2	3	2	1	2	10	3	1	3	2	1	10	3	2	1	3	3	12	44
39	1	1	3	4	3	12	5	4	2	2	1	14	4	5	1	2	2	14	4	3	1	3	4	15	55
40	5	4	4	5	2	20	5	5	5	3	4	22	3	4	2	5	2	16	5	5	1	2	2	15	73
41	5	5	5	3	5	23	4	4	4	4	5	21	1	2	1	2	1	7	3	5	5	3	3	19	70
42	5	4	4	5	5	23	4	3	5	4	5	21	5	3	5	5	4	22	3	4	3	5	4	19	85
43	4	5	2	3	2	16	3	2	3	3	5	16	3	2	3	1	1	10	5	1	3	2	1	12	54
44	2	5	1	1	5	14	5	2	1	5	2	15	2	1	2	5	3	13	2	2	2	4	1	11	53
45	1	2	1	2	3	9	1	2	1	1	3	8	2	2	1	3	1	9	3	2	1	1	2	9	35
46	1	1	5	1	5	13	3	3	5	3	4	18	5	1	1	2	4	13	4	5	3	2	5	19	63
47	4	1	5	5	1	16	3	5	4	3	3	18	2	5	5	4	4	20	5	5	1	2	1	14	68
48	3	2	3	2	1	11	3	2	1	3	1	10	2	3	1	2	1	9	2	3	2	1	1	9	39
49	5	4	3	4	5	21	3	3	3	4	5	18	3	4	3	5	3	18	5	5	3	4	5	22	79
50	4	3	5	5	3	20	5	1	4	3	4	17	5	5	2	1	1	14	4	2	2	1	1	10	61

51	5	4	5	4	5	23	1	4	3	5	1	14	3	4	3	1	3	14	3	3	3	2	3	14	65
52	3	4	4	5	4	20	3	5	4	3	4	19	3	5	4	5	3	20	4	3	5	4	5	21	80
53	1	1	1	2	5	10	5	5	3	2	3	18	5	4	4	2	4	19	4	3	3	4	2	16	63
54	2	3	3	1	3	12	2	3	2	3	1	11	3	3	1	1	2	10	1	3	2	2	3	11	44
55	1	4	1	1	1	8	4	4	3	4	4	19	5	2	5	4	2	18	5	3	1	3	1	13	58
56	5	2	1	1	5	14	3	1	1	4	2	11	1	5	4	1	1	12	2	5	5	3	5	20	57
57	4	5	5	4	5	23	4	4	5	3	5	21	4	5	5	4	5	23	4	4	5	5	5	23	90
58	4	2	4	5	2	17	3	1	5	5	3	17	2	4	5	1	2	14	5	4	5	3	4	21	69
59	5	4	5	3	4	21	5	5	3	4	5	22	4	5	4	5	5	23	3	5	5	4	5	22	88
60	3	5	3	2	4	17	1	4	4	3	4	16	1	1	2	5	1	10	4	3	4	1	1	13	56
61	1	4	3	4	1	13	5	1	1	3	1	11	2	2	2	2	3	11	4	2	3	5	4	18	53
62	2	3	1	2	1	9	3	2	2	3	1	11	2	3	2	3	1	11	2	1	2	1	1	7	38
63	2	2	4	2	2	12	3	5	2	1	3	14	4	4	4	2	5	19	2	1	2	2	1	8	53
64	3	1	2	5	1	12	2	5	2	5	5	19	2	5	4	4	4	19	3	3	5	1	4	16	66
65	5	4	5	3	5	22	5	4	4	5	4	22	5	4	5	4	5	23	5	4	5	5	4	23	90
66	4	1	1	4	4	14	2	3	4	1	2	12	2	5	1	5	1	14	2	2	1	3	1	9	49
67	1	4	5	2	4	16	1	1	1	2	4	9	1	4	1	3	3	12	2	5	3	5	5	20	57
68	5	4	3	5	4	21	3	4	5	4	5	21	3	4	5	5	4	21	5	3	3	4	5	20	83
69	1	2	1	1	2	7	3	1	1	2	3	10	2	1	1	3	2	9	1	2	2	1	1	7	33
70	1	1	3	5	5	15	5	1	4	4	2	16	2	5	4	3	4	18	4	5	3	1	5	18	67
71	1	4	1	5	5	16	5	4	1	5	5	20	3	4	4	3	1	15	2	2	1	4	4	13	64
72	2	2	3	2	5	14	2	1	3	3	2	11	3	1	2	2	2	10	1	2	2	3	1	9	44
73	4	5	5	4	5	23	3	5	1	4	1	14	1	2	1	4	1	9	5	4	3	3	2	17	63
74	4	4	5	3	4	20	4	5	5	5	3	22	4	5	4	3	5	21	3	4	2	4	4	17	80
75	2	3	2	5	3	15	1	4	2	2	2	11	3	2	5	2	3	15	4	5	5	2	2	18	59
76	4	3	2	3	5	17	3	5	4	4	2	18	2	4	4	3	2	15	2	4	2	1	2	11	61
77	1	1	1	3	4	10	1	5	3	3	4	16	4	2	5	1	2	14	3	4	3	2	2	14	54
78	3	2	3	1	2	11	3	2	1	3	3	12	1	3	1	2	3	10	3	2	3	3	2	13	46

79	5	1	3	4	1	14	1	2	1	5	5	14	3	5	3	2	1	14	4	5	4	5	2	20	62
80	4	3	3	3	5	18	3	2	1	3	5	14	3	5	3	1	3	15	3	2	2	1	1	9	56
81	5	5	4	5	3	22	5	4	3	5	4	21	3	4	4	3	5	19	4	5	4	3	4	20	82
82	1	4	5	3	2	15	4	2	2	1	3	12	4	4	1	4	5	18	3	3	5	2	2	15	60
83	2	5	1	1	4	13	2	3	1	1	5	12	1	3	1	1	2	8	5	3	2	4	2	16	49
84	3	2	1	3	2	11	1	4	5	1	4	15	1	3	5	3	5	17	1	4	2	5	3	15	58
85	3	5	2	2	2	14	1	3	5	4	3	16	2	1	1	2	4	10	5	5	3	4	4	21	61
86	3	1	1	3	1	9	1	5	5	3	2	16	2	2	5	2	3	14	5	2	1	1	2	11	50
87	5	3	5	3	5	21	5	4	3	5	4	21	3	5	4	4	5	21	5	4	5	3	5	22	85
88	4	2	5	1	5	17	4	1	2	4	3	14	1	5	5	2	3	16	1	5	1	1	2	10	57
89	5	5	5	4	3	22	4	1	5	5	3	18	4	2	2	5	1	14	1	2	1	2	4	10	64
90	1	2	1	1	2	7	3	2	1	2	1	9	1	3	2	1	2	9	1	3	1	2	1	8	33
91	4	2	5	5	3	19	5	2	2	5	3	17	1	2	1	5	4	13	4	3	4	4	2	17	66
92	5	1	1	5	2	14	5	2	5	1	2	15	3	2	4	3	5	17	3	4	2	2	5	16	62
93	5	4	5	4	5	23	4	5	3	5	5	22	5	3	4	5	4	21	5	5	4	4	5	23	89
94	5	2	1	1	1	10	4	4	1	3	4	16	1	4	1	1	2	9	3	4	5	5	1	18	53
95	5	3	3	2	1	14	3	3	1	2	1	10	1	5	1	1	1	9	2	5	3	4	4	18	51
96	2	1	2	1	1	7	2	3	1	1	1	8	3	1	3	1	2	10	3	2	1	2	1	9	34
97	1	4	2	5	4	16	4	3	1	2	1	11	1	2	1	5	5	14	3	4	3	2	1	13	54
98	2	1	1	1	2	7	3	5	3	2	3	16	1	4	4	5	1	15	2	1	4	1	2	10	48
99	3	4	2	3	3	15	5	4	3	2	3	17	4	4	2	4	2	16	4	1	3	4	1	13	61
100	4	3	4	5	3	19	5	4	5	5	4	23	3	3	5	5	4	20	4	3	5	3	5	20	82
101	3	3	2	4	4	16	1	4	3	3	5	16	5	1	4	5	1	16	3	4	5	2	1	15	63
102	2	1	4	1	2	10	3	3	3	1	3	13	3	4	1	2	1	11	3	3	2	5	4	17	51
103	1	2	1	1	3	8	2	1	1	2	1	7	3	1	2	2	1	9	3	2	1	2	1	9	33
104	4	1	2	1	3	11	5	2	1	3	3	14	4	2	1	2	2	11	4	5	2	3	5	19	55
105	3	1	2	1	2	9	2	1	2	5	5	15	1	3	5	5	3	17	4	1	4	3	5	17	58
106	4	2	3	5	4	18	2	1	2	3	1	9	1	5	2	3	1	12	1	1	3	2	4	11	50

107	1	3	4	5	5	18	4	4	5	5	4	22	5	3	3	4	2	17	5	5	2	3	4	19	76
108	3	4	5	3	5	20	4	3	5	4	3	19	4	5	3	3	5	20	3	4	5	4	5	21	80
109	2	2	3	3	3	13	1	1	2	2	5	11	1	2	1	1	4	9	3	3	2	4	1	13	46

	Motivación del personal																		
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	D1	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	D2	Total
1	3	2	4	3	3	1	5	1	22	4	5	2	2	5	5	3	4	30	52
2	2	3	3	2	3	3	2	3	21	2	2	3	1	3	1	1	2	15	36
3	4	5	3	5	1	5	5	2	30	1	1	5	5	1	4	2	5	24	54
4	2	5	1	1	5	3	4	5	26	2	3	4	3	5	1	5	3	26	52
5	2	2	1	1	2	5	2	1	16	1	1	3	2	1	2	3	5	18	34
6	4	5	2	1	2	2	1	3	20	5	4	3	5	2	5	3	4	31	51
7	5	5	3	4	5	4	5	3	34	5	3	4	5	5	4	5	4	35	69
8	4	2	3	5	5	5	1	5	30	1	4	4	2	4	4	2	1	22	52
9	1	5	2	3	5	1	5	1	23	1	1	3	2	4	4	1	1	17	40
10	1	3	1	1	1	3	1	1	12	3	4	5	1	2	3	5	1	24	36
11	5	5	2	3	1	1	5	3	25	4	2	4	5	4	4	1	2	26	51
12	2	2	3	2	3	1	5	2	20	5	3	3	2	2	5	5	1	26	46
13	3	4	3	5	4	3	5	3	30	3	5	4	3	5	4	3	4	31	61
14	3	2	2	3	2	3	1	2	18	1	1	1	4	3	5	5	5	25	43
15	3	5	5	3	5	4	3	5	33	4	5	3	5	4	5	3	4	33	66
16	3	3	3	1	2	2	3	4	21	2	3	3	1	2	1	4	1	17	38
17	3	2	4	3	1	4	1	2	20	2	1	2	1	1	4	5	3	19	39

18	3	2	1	3	1	3	3	1	17	3	1	3	1	1	3	2	1	15	32
19	4	1	3	1	1	5	2	2	19	4	5	3	1	1	5	5	4	28	47
20	5	3	4	1	5	1	5	4	28	3	1	3	2	4	4	3	5	25	53
21	2	3	2	1	3	2	1	3	17	2	1	3	2	3	1	2	3	17	34
22	1	3	4	2	2	3	5	2	22	1	3	5	1	5	5	2	3	25	47
23	5	3	4	5	3	5	5	4	34	5	4	5	5	4	4	5	5	37	71
24	1	3	4	1	1	5	2	4	21	3	1	2	5	3	2	2	1	19	40
25	5	5	4	5	4	4	5	5	37	4	5	4	5	5	4	5	4	36	73
26	3	3	3	1	2	4	4	1	21	5	4	3	2	5	5	2	1	27	48
27	4	1	1	5	3	4	5	1	24	1	1	1	4	5	4	2	3	21	45
28	3	2	1	2	1	1	4	1	15	1	5	1	2	2	4	2	2	19	34
29	1	1	2	5	4	5	3	2	23	1	3	4	1	1	1	3	5	19	42
30	4	2	1	5	5	1	3	1	22	4	3	5	3	3	5	3	2	28	50
31	1	2	3	1	3	1	5	1	17	2	5	1	5	3	2	1	3	22	39
32	4	5	4	3	5	4	5	3	33	4	4	5	3	5	4	5	4	34	67
33	2	2	3	1	2	3	4	1	18	3	3	3	4	5	1	5	5	29	47
34	3	2	4	5	2	5	3	2	26	4	4	1	1	4	1	1	1	17	43
35	4	5	3	5	5	4	4	5	35	4	5	4	5	4	5	4	5	36	71
36	3	5	5	2	1	3	5	4	28	3	4	4	1	1	2	3	2	20	48
37	4	1	3	1	2	3	3	4	21	5	3	5	1	2	5	2	4	27	48
38	2	4	3	4	1	1	2	2	19	1	2	3	4	1	4	2	1	18	37
39	4	5	1	3	4	1	3	4	25	3	1	1	2	4	2	1	5	19	44
40	1	5	3	1	5	4	2	5	26	1	2	2	4	4	3	4	5	25	51
41	4	2	5	3	3	3	4	4	28	5	1	4	2	2	3	4	3	24	52
42	4	5	4	5	3	5	3	4	33	3	4	5	4	5	3	4	3	31	64
43	3	5	1	1	3	2	4	3	22	5	5	2	2	3	2	1	5	25	47
44	1	2	2	2	2	3	3	2	17	4	3	3	5	1	1	3	2	22	39
45	2	2	3	1	2	3	3	3	19	1	3	2	1	3	1	3	3	17	36

46	5	1	3	5	1	3	4	1	23	4	3	3	4	4	1	1	2	22	45
47	2	5	2	5	5	5	3	4	31	4	5	5	1	1	1	3	5	25	56
48	3	1	2	3	3	1	3	3	19	1	3	2	2	3	1	3	3	18	37
49	2	4	2	4	3	3	4	5	27	3	3	5	4	4	5	5	3	32	59
50	2	3	1	1	3	1	5	2	18	4	1	1	2	2	5	2	4	21	39
51	2	5	1	5	4	4	4	5	30	2	5	3	2	4	2	2	1	21	51
52	4	4	5	3	4	4	3	3	30	4	5	4	5	3	4	3	3	31	61
53	2	4	2	5	2	1	1	4	21	3	4	4	1	2	5	5	2	26	47
54	3	1	3	3	2	3	2	1	18	3	1	3	3	1	2	1	3	17	35
55	5	2	2	1	4	4	1	1	20	5	4	2	1	4	4	1	4	25	45
56	1	3	5	3	1	4	2	4	23	5	5	4	2	3	2	1	1	23	46
57	5	4	5	4	5	5	4	5	37	4	5	4	4	5	4	5	5	36	73
58	1	1	3	5	3	2	4	5	24	2	3	1	1	4	2	1	1	15	39
59	5	4	3	4	3	5	4	4	32	5	4	5	4	4	5	5	4	36	68
60	4	5	1	3	4	4	3	2	26	2	1	4	5	3	3	4	5	27	53
61	1	5	3	4	1	2	5	5	26	4	4	1	1	2	1	5	2	20	46
62	3	3	1	2	1	3	3	2	18	1	3	2	3	3	2	3	2	19	37
63	2	4	2	4	4	3	5	2	26	3	3	3	5	3	5	4	1	27	53
64	4	1	4	1	2	2	1	4	19	4	3	2	1	4	1	2	3	20	39
65	3	5	4	4	5	3	4	4	32	5	4	4	5	4	5	4	5	36	68
66	2	2	4	3	2	4	2	1	20	5	2	2	2	1	5	4	5	26	46
67	1	5	5	4	3	4	1	1	24	1	5	2	3	4	4	4	1	24	48
68	4	3	5	4	3	5	5	3	32	4	5	4	3	5	3	3	5	32	64
69	3	3	2	1	2	3	1	3	18	2	3	1	3	2	1	2	3	17	35
70	4	3	5	5	1	2	1	4	25	2	5	3	5	5	4	5	4	33	58
71	3	2	3	1	1	5	1	5	21	4	3	2	5	5	3	5	3	30	51
72	1	2	1	2	1	1	1	1	10	1	2	5	2	4	2	1	2	19	29
73	1	1	1	2	4	2	2	2	15	4	1	3	4	3	4	2	4	25	40

74	5	5	4	5	4	5	3	4	35	4	4	5	4	4	5	4	5	35	70
75	5	1	4	3	4	1	1	3	22	4	2	5	3	1	2	3	2	22	44
76	1	5	5	2	4	1	2	2	22	4	4	2	2	1	3	3	3	22	44
77	4	5	1	2	2	4	2	1	21	2	1	3	2	3	4	5	1	21	42
78	3	1	2	2	3	3	2	3	19	2	3	3	1	3	3	2	1	18	37
79	4	4	1	1	3	3	5	4	25	5	5	4	2	5	2	3	2	28	53
80	2	5	3	3	1	3	5	4	26	1	1	4	3	2	1	2	1	15	41
81	4	4	5	4	4	5	3	5	34	4	4	5	3	5	4	5	5	35	69
82	1	1	2	3	3	3	3	1	17	5	1	4	5	1	3	3	2	24	41
83	5	3	4	1	2	5	4	1	25	2	4	4	2	1	3	3	3	22	47
84	2	4	4	2	4	3	5	3	27	1	4	4	5	3	1	5	3	26	53
85	5	5	4	4	3	1	5	5	32	1	2	4	2	1	2	3	5	20	52
86	4	3	1	4	4	3	4	3	26	2	1	4	3	3	3	2	1	19	45
87	5	5	5	2	5	2	5	4	33	2	1	5	3	5	4	3	3	26	59
88	2	3	3	3	5	1	3	4	24	5	3	5	4	1	1	5	5	29	53
89	3	5	5	5	4	3	5	2	32	1	3	4	5	1	2	2	1	19	51
90	2	3	3	2	1	3	1	2	17	1	3	1	3	1	3	2	3	17	34
91	3	2	4	3	5	4	2	2	25	3	4	3	2	1	5	3	2	23	48
92	4	2	2	4	1	4	3	4	24	2	4	4	4	3	5	4	3	29	53
93	5	4	5	4	5	4	3	5	35	4	5	3	4	5	4	3	5	33	68
94	4	1	3	2	5	5	5	5	30	3	2	2	3	3	3	4	4	24	54
95	1	1	3	1	1	2	2	4	15	1	2	3	1	5	5	4	5	26	41
96	2	3	3	3	2	3	2	1	19	2	3	1	2	2	3	1	3	17	36
97	1	3	1	2	3	1	5	4	20	5	5	2	3	5	5	1	2	28	48
98	5	2	2	5	3	1	3	5	26	4	5	3	3	4	1	5	2	27	53
99	4	1	3	2	3	5	4	4	26	4	1	4	2	2	5	5	1	24	50
100	4	4	1	4	4	5	4	4	30	4	2	4	2	3	4	5	5	29	59
101	2	5	1	3	3	4	1	3	22	1	2	4	4	1	1	1	4	18	40

102	2	1	3	4	3	4	4	4	25	4	5	2	3	1	2	5	3	25	50
103	3	2	3	3	1	1	3	2	18	3	2	1	2	3	2	2	1	16	34
104	2	2	3	1	4	1	5	2	20	5	3	5	2	2	1	2	1	21	41
105	3	5	2	5	5	5	2	5	32	2	5	1	1	4	5	2	1	21	53
106	5	5	5	4	3	4	5	5	36	2	5	1	2	1	4	3	4	22	58
107	5	5	4	5	4	5	4	5	37	5	4	5	4	5	5	4	5	37	74
108	5	4	5	4	4	5	5	4	36	5	5	4	5	4	5	4	5	37	73
109	1	2	1	1	3	2	2	3	15	2	2	1	3	3	2	1	1	15	30

Estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la clínica San Borja 2016

Managing Leadership Styles and Motivation of the Nursing Staff of the San Borja Clinic, 2016"

Autor: Vilma Esperanza Garces Angulo
vilmagarces@hotmail.com

La investigación tiene como título “estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016””, partió del problema general ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016?, la investigación tuvo como objetivo general de determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de enfermería de la Clínica San Borja, 2016”

La investigación fue de tipo básica, con un diseño no experimental, de corte transversal, se trabajó con una muestra de 109 enfermeras, a los cuales se les encuestó, entorno las dos variables; los datos recolectados fueron analizados a través del estadístico Rho de Spearman.

En los resultados se concluye que existe una relación positiva los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de .749, interpretándose como una correlación positiva muy alta, con un $\rho = 0.000 (\rho < 0.01)$.

Palabras claves: Estilo de liderazgo, directivo, motivación, personal

Abstract

The research is entitled "Managing Leadership Styles and Motivation of the Nursing Staff of the San Borja Clinic, 2016", started from the general problem. What is the relationship between managerial leadership styles and the motivation of the nursing staff of the San Borja Clinic, 2016 ?, the research had as general objective to determine the relationship between managerial leadership styles and motivation of the nursing staff of the San Borja Clinic, 2016 "

The research was of a basic type, with a non-experimental, cross-sectional design. A sample of 109 nurses was studied, and the two variables were surveyed; The data collected were analyzed using the Spearman Rho statistic.

In the results, we conclude that there is a positive relationship between the managerial leadership styles and motivation of the San Borja clinic, Lima 2016, having a correlation coefficient of .749, interpreted as a very high positive correlation, with a $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.01$).

Keywords: leadership style, managerial, motivation, staff

Introducción

El liderazgo es un componente esencial de la gestión. Preparar a enfermeras líderes para la Enfermería comprende las actividades de instruir a otras personas, crear un entorno y condiciones para el perfeccionamiento constante y la calidad de los cuidados.

El liderazgo a través de las asociaciones profesionales de enfermeras mejora la profesión y la sitúa estratégicamente para influir en la planificación y en la política de salud (Corral G, Presidenta Colegio Enfermeras de Chile AG, 2007).

El liderazgo en Enfermería debe fomentar la realización de las tareas y cuidados, minimizando los riesgos y obstáculos ante metas previstas en los planes operativos, y, de igual manera, ayudar al equipo de enfermería a evaluar las necesidades reales y potenciales a las que se exponen en su desempeño profesional, así como la búsqueda de alternativas que permitan dar soluciones gremiales e institucionales para generar trabajos más productivos dentro del contexto costo-beneficio y la globalización de la economía

Antecedentes.

Antecedentes internacionales.

Marqués , Muñoz, Pérez, Bayon y Casado(2014) en su investigación sobre “*el liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo*”, con el fin de ver cómo influyen las redes construidas en las unidades clínicas en el rendimiento grupal, para lo cual se trabaja con una muestra de 177 profesionales, este estudio empírico permitió que los autores concluyan que existe una correlacion positiva entre las redes y el rendimiento, en las cuales las enfermeras tienen un rol de liderazgo.

Olivo (2016) en su investigación sobre “*estilo de liderazgo y satisfacción laboral en trabajadores de establecimientos de atención primaria en salud de la comunidad de Chillan, Chile*”; con el fin de identificar los estilos de liderazgos de los que conducen los centros de salud y la satisfacción laboral, para lo cual se trabajó con un estudio descriptivo correlacional, en lo que se trabajó a 179 funcionarios los cuales resolvieron un cuestionario por cada variable encontrando como resultado que existe relación positiva entre el estilo participativo, persuasivo y la satisfacción, resaltando en factores como remuneraciones, y ambiente físico.

Alva (2014) investigo sobre “*la satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo*”, en la cual trabajo con el diseño correlacional, con el fin de establecer la relación entre las variables para lo cual se encuestó a 80 trabajadores; el autor llegó a concluir que están en un nivel medio a satisfacción, la productividad y el desempeño laboral.

Gonzales, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) en su investigación sobre *“relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Chile”*, con el fin de determinar si la satisfacción laboral está relacionada con los estilos de liderazgo, para lo cual se trabajó con un diseño descriptivo correlacional de enfoque cuantitativo; la muestra estuvo conformada por 214 enfermeros a los que se les encuestó evidenciando como resultado que la mayoría de los profesionales de enfermería se encuentran satisfechos laboralmente, los cuales laboraban en el área de medicina y cirugía, pero en el área de urgencias la realidad era al revés ya que solo el 27,6% considera estar satisfecho laboralmente en relación al estilo de liderazgo de su superior; el autor llega a concluir que hay relación entre las variables mencionadas, por lo que es necesario profundizar en el tema.

Antecedentes Nacionales

Ñiquen y Zapata (2014) en su tesis *“percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras jefes de servicio. Hospital Nacional, Chiclayo”*, el estudio cualitativo tuvo como fin de identificar y analizar las percepciones sobre el rol gerencial, para lo cual se usó las entrevistas semi estructuradas a diez enfermeras, concluyendo que perciben con alta preparación el rol gestor, en lo académico, pero con sobrecarga laboral; pero a su vez la práctica de habilidades sociales genera insatisfacción con el desempeño gestor.

Fundamentación científica, técnica o humanística.

Variable estilo de liderazgo

Ser líder es una capacidad desarrollada por la persona que lo invita a guiar y conducir a las personas a lograr sus aspiraciones, metas. Chiavenato (1993) definió el liderazgo como la influencia que es ejercida mediante la comunicación, en el cual es el líder el que guía, conduce, pero en el cual se respeta la individualidad de la persona, en este proceso influyen varios factores que pueden hacer el trabajo mas eficiente.

Es importante que el líder este comprometido con los objetivos organizacionales de la institución, Ander-egg citado por Zarate, (2011), afirmó que, el liderazgo es la función que realiza el líder el cual puede generar influencia en un campo determinado o en la realización de un trabajo.

En cuanto al término gerencia Keith (2010) mencionó que está referida a la función de controlar y administrar los negocios de determinada compañía, una industria o una institución, así mismo es el encargado de coordinar la gestión de los recursos propios de la empresa, los gerentes como líderes emplean una variedad de destrezas estrategias que les ayudara al logro de los objetivos y metas de la empresa, ante ello el autor plantea las teorías de los estilos gerenciales como los modelos o formas de dirigir y desarrollas las funciones administrativas que tienen a su cargo los gerentes en una empresa.

Dimensiones de los estilos de liderazgo directivo

Las dimensiones sobre los estilos de liderazgo fueron tomadas de Likert 1968, citado por Valencia, (2008), en el cual se considera:

Dimensión autoritario-coercitivo

La persona que desarrolla este estilo tiende a no confiar en sus trabajadores, la comunicación se da en una dirección desde altos mandos hacia los niveles bajos, todas las decisiones las toma la gerencia los cuales ordenan las acciones que debe realizar el personal, por ello los trabajadores se ven obligados a trabajar bajo indicaciones estrictas.

Koontz y Wellhrich (2012) afirman que aquí las decisiones tomadas son comunicadas a los trabajadores, a los cuales se les está supervisando constantemente.

Dimensión autoritario-benevolente, en la cual se resalta la confianza que se le brinda a los trabajadores si bien es cierto la toma de decisiones que van a dirigir la institución se realizan en la gerencia, pero en los niveles inferiores se da también la toma de decisiones pero en menor grado sobre todo en situaciones básicas que se dan en su entorno, el modo de trabajo está orientado a motivar al personal, cualquier falta que se cometa es tratada con condescendencia pero de todas maneras se aplica una sanción.

Valencia (2008, p. 50) indica que “la administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores”. Aquí la comunicación es precaria, en la cual se consideran las opiniones de los trabajadores pero dentro de un marco de políticas establecidas.

Dimensión consultivo, en él se brinda confianza al personal, las políticas y toma de decisiones que son trascendentales se dan desde la gerencia, pero se da libertad para que los trabajadores tomen decisiones a niveles inferiores, se da una comunicación fluida entre directivos y trabajadores, para motivar al personal se da un sistema de recompensas o castigos lo cual permitirá que el trabajador este identificado con la institución, Se delegan responsabilidades

Gil y Giner (2007) afirmo que en él se permite la consulta a los subordinados pero sin dejar de considerar que la dirección es la que decide al final, si bien se le da cierta confianza a los trabajadores pero no es completa.

Dimensión participativo en él se da una confianza absoluta de los gerentes a sus trabajadores, las decisiones que se dan están repartidas en toda la organización para lograr los objetivos de la organización ya que se da una comunicación de forma fluida entre gerentes y trabajadores así como también entre los trabajadores, los trabajadores están comprometidos y motivados, se va motivando los avances que se va logrando, si bien se van a dar intercambios entre la gerencia y los empleados pueden ser muchos pero son amistosos por el alto grado de confianza; pero la responsabilidad es compartida.

Koontz y Welllhrich (2012) afirmo que aquí se realiza las decisiones en consulta con los trabajadores respecto a las decisiones que motiven su participación.

Teorías sobre liderazgo

Álvarez (2014) mencionó las siguientes teorías:

La teoría situacional de Hersey y Blanchard, en la cual sostuvo que el liderazgo más eficaz va cambiando según la madurez de los trabajadores, en ello se considera la correspondencia con los jefes y los trabajadores pasan por ciertas etapas, las cuales son: en el primer periodo el jefe instruye a su personal las respectivas funciones va a desempeñar, en la siguiente etapa si bien es cierto los trabajadores ya pueden realizar sus actividades con mucho desenvolvimiento pero de todas maneras el líder sigue ayudando y motivando para que se esfuercen cada vez más, en la tercera los trabajadores sienten la confianza que van depositando en ellos los líderes por lo cual buscan mayores responsabilidades, finalmente en la última fase los trabajadores son más independientes en su trabajo.

La teoría de camino – meta de Evans y House: sustento su modelo en las expectativas en base a las recompensas lo cual generara satisfacción en ellos.

La teoría de las características: este modelo se sustentó en ciertos rasgos del temperamento, tanto psicológicas, físicas o cognitivas lo cual generara disimilitud con respecto al jefe y a los colaboradores, por lo que el líder aquí genera energía, honestidad e integridad.

La teoría de comportamiento: se sustentó en el comportamiento del líder con respecto a los trabajadores

La teoría del intercambio Líder – Miembro: en el que se afirmó que el líder va teniendo un trato diferente con los subordinados lo que genera una mejor satisfacción en ellos.

La Malla Gerencial de Blake y Mouton: en este modelo se establecen características en las organizaciones, como la existencia de metas y objetivos a la cual todos los trabajadores buscan lograrlos. En base a ello se destaca que el liderazgo eficaz se basa en dos dimensiones básicas el interés por la persona y por la producción.

La aproximación humanista de Mc Gregor: en la cual se sostuvo que es posible armonizar los intereses de la organización con la realidad personal del individuo, en su teoría se sustenta dos estilos básicos de dirección el primero denominado teoría X el cual se sustenta en un estilo tradicional de la dirección en el cual la persona prefiere ser dirigido por sentirse seguro, como consecuencia de ello los directivos consideran que las personas deben ser obligadas a trabajar, por lo cual se debe exigir un control excesivo para de esta manera conseguir un buen resultado, por ello el directivo es responsable de organizar, dirigir y controlar para generar cambios según las necesidades de la organización.

La teoría Y parte del supuesto de integrar los intereses individuales con los objetivos planteados como institución, por ello se considera que el trabajador asumirá responsabilidades si siente que sus necesidades están satisfechas. El directivo en esta teoría considera que los trabajadores tienen la capacidad de auto dirigirse y auto controlarse por lo cual conseguirán los objetivos con los que se sienten comprometidos y de esta manera aceptaran nuevas responsabilidades que lo ayudara a desarrollar su potencial intelectual.

La señal o punto clave de la hipótesis Y, corresponderá la definición de unificación en las que los directivos tendrán la función de facilitar un ambiente que permita el desarrollo de sus trabajadores al mismo tiempo que se va alcanzando las metas trazadas como institución.

Modelo de liderazgo Participativo de Vroom –Yetton: está basado en un modelo normativo, en el cual se establecen los siguientes estilos el primero considera que el líder debe ser el encargado de tomar decisiones que sirvan para resolver problemas; en el segundo estilo el líder busca primero recabar información antes de tomar una decisión para resolver un problema, el tercer estilo el líder consulta, solita ideas y aportes a las personas que son parte de la organización antes de tomar decisiones, en el siguiente estilo el líder convoca a reuniones grupales para plantear soluciones aun problema obteniendo ideas y sugerencias finalmente en el último estilo planteado el líder no solo consulta sino también evalúa alternativas para llegar a acuerdos.

Las teorías motivacionales

La Teoría de Maslow: el cual se basa en una jerarquía en la que las necesidades se encuentran organizadas en forma de pirámide en la que la parte más baja están las demandas más relevantes y al inicio de la pirámide las de menor precedencia, en la cual la persona conforma va logrando satisfacer una la otra se va convirtiendo en meta.

La teoría de la Valencia Expectativa de Vroom: la cual se sustento en buscar obtener un alto desempeño para que una vez alcanzado será recompensado, aquí se basa en tres factores como valencia referida a la dar recompensa en un momento dado; la expectativa la cual está en relación al esfuerzo y el logro obtenido al realizar una tarea; los medios es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La Teoría de la Modificación de Conducta de B. F. SKINNER: se fundamenta en la modificación de la conducta en la que se utiliza diferentes métodos.

La teoría del hombre complejo de Shein; en la que la persona busca satisfacer la gran variedad de necesidades como las básicas y las que van evaluando en grado superior, pero a su vez ellas pueden reaparecer una vez satisfechas así mismo pueden cambiar constantemente según las circunstancias.

Dimensiones de la Motivación

Las dimensiones de la variable motivación fueron tomadas de Prado, (2002) en el que se considera:

Motivación Intrínseca.

Según Prado, (2002) Es el esfuerzo que conduce una meta puede constituir un incentivo de por sí y por lo tanto sostenerse por el peso de su propio acaecer. Esto se llama, motivación intrínseca, porque parte de uno mismo (de la satisfacción propia).

Para Díaz, Barriga, Hernández, (2002) ha definido a la motivación intrínseca como algo natural e querer lograr nuestros intereses personales, de vencer los desafíos que se presentan en la que no se necesita de castigos ni de incentivos para hacer una actividad ya que para la persona le resulta recompensante realizarla en si misma.

Para Díaz, Barriga, Hernández (2002) “Es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para de esa forma buscar y dominar los desafíos máximos” (p.43).

Para el mismo autor “La motivación intrínseca emerge de manera espontánea de las necesidades psicológicas orgánicas, la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer...” (p.57).

La automotivación: Según Vidal (2004) la automotivación “cada día ofrece motivos agradables para levantarse de muy buen ánimo frente a la vida y, especialmente, frente al trabajo. El trabajo se percibe ahora no como un castigo que es necesario afrontar, sino como la fuente de satisfacciones y comodidades que esa persona desea obtener”; además, “si no conocemos nuestros propios y reales motivos, la motivación que logremos, en nuestras vidas será transitoria y casual” (p.14).

Para Aamodt, (2010), la autoestima “es el grado en el cual una persona se percibe a sí misma como valiosa y respetable” (p. 85), La autoestima es muy importante en la motivación, ya que es determinante para el logro de las metas.

Motivación del Yo y de los Otros: Reeve, (2003) manifiesto que:

La gran parte de lo atractivo del estudio de la motivación radica en su potencial de motivarnos a nosotros y a los demás. Queremos promover el esfuerzo, el logro, la búsqueda de desafío y la excelencia del yo; así mismo, deseamos propiciar estas metas para quienes son importantes para nosotros. Además queremos ayudar al yo y a los demás a revertir y superar el pesimismo, la ansiedad, la duda, la apatía y el desamparo (p.63).

Las personas que están intrínsecamente motivadas, realizan mejor su trabajo, porque disfrutan del reto de culminar con éxito su tarea.

Motivación Extrínseca

Para Prado, (2002), la motivación extrínseca “se basa en lo que se recibe a cambio del esfuerzo, esto es, en las recompensas externas que vienen a manera de incentivos, como la paga por realizar un trabajo, los aplausos por una actuación brillante”(p.18).

Por su parte Díaz, Barriga, Hernández, (2002) manifiesto que la motivación extrínseca se relaciona con el interés que nos despierta el beneficio o recompensa externa que vamos a lograr al realizar una actividad.

Las personas extrínsecamente motivadas tratan de desempeñarse bien, con la finalidad de recibir alguna recompensa o reconocimiento por parte de sus superiores o compañeros.

García, Betoret citado por Caballero, (2000) sostienen que la inteligencia emocional está relacionada con la motivación, ya que una persona es inteligente emocionalmente en la medida que puede mejorar su propia motivación.

Las emociones son factores determinantes e influyen para asumir los diferentes tipos de motivación, algunas fuentes de motivación externa que se dan es el dinero, la valoración en la organización, el compromiso en la empresa, la estimación colectiva.

Problemas.

Problema general

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

¿Qué relación existe entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

¿Qué relación existe entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

¿Qué relación existe entre la dimensión participativa y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

Hipótesis.

Hipótesis general.

Existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Hipótesis específicas

Existe relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Existe relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Existe relación entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

Objetivos.

Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Objetivo específico

Determinar la relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Determinar la relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Determinar la relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016

Determinar la relación entre la dimensión participativo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016?

Variables.

Definición conceptual.

Variable: Estilo de liderazgo directivo

Likert (1968, citado por Valencia, 2008), el considera que son modelos que están dirigidos por una líder en la organización el cual debe cumplir con ciertas características

Variable: Motivación del personal

Según Prado, (2002, p.80) la motivación del personal se entiende como un proceso psicológico que acontece en el cerebro y se experimenta a manera de un impulso interno que activa la conducta y la dirige hacia un fin

Definición operacional.

Estilo de liderazgo directivo

El estilo de liderazgo directivo se midió por un cuestionario tipo escala de Likert en cuatro dimensiones: autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo, participativo, con 18 ítems.

Motivación del personal

La Motivación del personal se midió con un instrumento tipo escala de Likert con 16 ítems en dos dimensiones: motivación intrínseca y motivación extrínseca

Metodología.

Así mismo se utilizó el método hipotético deductivo, al respecto Bernal (2006) indicó: “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p.56).

La investigación responde al enfoque cuantitativo porque representan un conjunto de procesos, su orden es estricto, parten de ideas que van contándose y una vez delimitadas, se crean objetivos y cuestionamientos de investigación, se revisan la literatura y se construyen marco o perspectivas teóricas. De los cuestionamientos se crean las hipótesis; se trazan planes para probarlas (diseño), se miden la variable en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extraen unas series de conclusiones. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 4).

Tipos de estudio.

Según su finalidad la investigación es básica, de nivel descriptivo correlacional

Sierra (2008, p. 32) sostuvo que es básica, ya que tiene como finalidad “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación”

Según Hernández, *et. al* (2010) los estudios descriptivos tienen como fin especificar las características, propiedades de un objeto que se consideran en el estudio, agregando además que los estudios correlacionales tienen el fin de conocer la relación o grado de asociación entre dos variables en un contexto determinado.

Diseño.

La investigación es de diseño no experimental, de corte transversal. Para Hernández *et al.* (2010) en los estudios no experimentales no se manipula ninguna variable de manera deliberada para ver su efecto en la otra, agregando que es transversal ya que describió la relación entre las variables dadas en un momento dado

Población, muestra y muestreo.

Población

Para Hernández, *et.al* (2010), la población “es el conjunto de elementos o sujetos con características similares dentro de un contexto que presenta una situación problemática” (p. 457).

Para la presente investigación se trabajara con una población conformada por 150 enfermeras de la Clínica San Borja, Lima, 2016

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.173) es “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos y que tienen que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.”, en la investigación se trabajara con una muestra probabilística donde cada participante tuvo la opción de formar parte de ella y teniendo en cuenta que la población es finita

Muestreo

Para este caso se utilizara la técnica de muestreo probabilístico, al respecto es probabilística porque según Hernández *et ál.* (2010), “todos los elementos de la población tienen la

misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (p. 176)

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnica.

La técnica que se empleó es la encuesta, en la que se recoge información a través de opiniones actitudes y sugerencias

Instrumentos.

Los instrumentos de medición para ambas variables fue el cuestionario y la escala que se utilizó fue el método de escalamiento Likert, Hernández *et al* (2010) “manifiesta que las preguntas deben ser claras, precisas y comprensibles para los sujetos encuestados. Deben evitarse términos confusos, ambiguos y de doble sentido” (p.225), se utilizó dos cuestionarios

Ficha técnica: Estilo de liderazgo directivo

Autor : Rensis Likert

Adaptado por: Vilma Esperanza Garcés Angulo

Objetivo : Determinar los niveles de los estilos de liderazgo directivo

Duración : La duración es aproximadamente de 20 minutos.

Estructura : La escala consta de 20 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert.

Ficha técnica: Motivación del personal

Autor : Prado Martínez María

Adaptado por : Vilma Esperanza Garcés Angulo

Objetivo : Determinar los niveles de motivación del personal

Duración : La duración es aproximadamente de 20 minutos.

Estructura : La escala consta de 16 ítems, con 05 alternativas de respuestas de opción múltiple, de tipo Likert.

Validez y confiabilidad.

Validez.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la validez de un instrumento consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir.

Se aplicó la validez de contenido por medio de juicio de expertos, donde se revisaron la pertinencia, relevancia y claridad de los ítems, lo cual determinaron que el instrumento es válido.

Confiabilidad.

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200).

Para hallar el coeficiente de validez se realizó una prueba piloto a 20 usuarios, se aplicó el Alfa de Cronbach obteniéndose como resultado

Métodos de análisis de datos.

Se realizó una prueba de confiabilidad que por la escala de medición politomica se empleara el alpha de cronbach.

Para la estadística descriptiva se utilizara tablas de frecuencias y porcentajes las cuales serán graficadas a través de barras, para la estadística inferencial se utilizara el Rho de Spermann. Todo ello será procesado mediante el software estadístico SPSS versión 21

Descripción

Variable estilos de liderazgo directivo y sus dimensiones

Tabla 4

Distribución de los niveles de la variable estilos de liderazgo directivo

17,4% se ubica en un nivel bajo con respecto a la variable estilo de liderazgo directivo, mientras que el 63,3% está en un nivel moderado y finalmente el 19,3% lo considera en un nivel bueno

Distribución de los niveles de la dimensión autoritario coercitivo

El 28,4% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión autoritario coercitivo, mientras que el 42,2% está en un nivel moderado y finalmente el 29,4% lo considera en un nivel bueno.

Distribución de los niveles de la dimensión autoritario benevolente

25,7% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión autoritario benevolente, mientras que el 49,5% está en un nivel moderado y finalmente el 24,8% lo considera en un nivel bueno

Distribución de los niveles de la dimensión consultivo

29,4% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión consultivo, mientras que el 46,8% está en un nivel moderado y finalmente el 23,9% lo considera en un nivel bueno.

Distribución de los niveles de la dimensión participativo

el 25,7% se ubica en un nivel bajo con respecto a la dimensión participativo, mientras que el 44% está en un nivel moderado y finalmente el 30,3% lo considera en un nivel bueno.

Variable motivación laboral y sus dimensiones

Distribución de los niveles de la dimensión motivación intrínseca

el 18,3% se ubica en un nivel baja con respecto a la motivación intrínseca mientras que el 55% está en un nivel regular y finalmente el 26,6% lo considera en un nivel alta

Distribución de los niveles de la dimensión motivación extrínseca

el 18,3% se ubica en un nivel baja con respecto a la motivación extrínseca mientras que el 60,6% está en un nivel regular y finalmente el 21,1% lo considera en un nivel alta.

Discusión

Al procesar los datos y analizar los resultados se pudo determinar que existe relación entre los estilos de liderazgo directivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .749, al respecto la investigación de Marqués , Muñoz, Pérez, Bayon y Casado(2014) concluyo que existe una correlación positiva entre las redes y el rendimiento, en las cuales las enfermeras tienen un rol de liderazgo, Alva (2014) en su investigación sobre *“la satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo* concluir que están en un nivel medio a satisfacción, la productividad y el desempeño laboral. Mientras que Gonzales, Guevara, Morales, Segura y Luengo (2013) en su investigación sobre *“relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos, Chile”*, concluyo que hay relación entre las variables mencionadas,

Así también la investigación de Torres (2013) sobre *“liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga* los resultados encontrado fue que el mayor porcentaje destacaba el estilo de liderazgo participativo, además de no existir relación significativa entre los estilos de liderazgo y el tiempo de labor en la institución mientras que si hubo relación del estilo directivo y el tiempo de experiencia; concluyendo al final el autor que el estilo predominante es el participativo.

También los resultados permitieron evidenciar que q existe una relación entre la dimensión autoritario coercitivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .606; ente ello la investigación que realizo

En cuanto al objetivo específico segundo se pudo determinar que existe relación entre la dimensión autoritario benevolente y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .685, al respecto la investigación realizada por Cornejo (2016) en su tesis sobre correlación entre “*el estilo de liderazgo del personal directivo con el desempeño profesional de los médicos en el hospital Daniel Alcides Carrión de Tacna*” cual se llegó a concluir que el estilo que se presenta es el autocrático ya que se da en función al cargo y no precisamente por las habilidades para relacionarse, para motivar al personal, mientras que en cuanto al desempeño profesional es deficiente al presentar menor trabajo en equipo, poco compromiso y productividad.

Así mismo los resultados permitieron corroborar que existe relación entre la dimensión consultivo y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .687 y finalmente se evidencio que existe relación entre la dimensión participativa y la motivación del personal de la clínica San Borja, Lima 2016, teniendo un coeficiente de correlación de Spearman de .639.

Referencias bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial / Organizacional*. México: CengageLearningEditores,S.A.
- Alcaide L (2002) *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores* (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Alva J (2014) *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimú agropecuaria en Trujillo* (Tesis) Universidad Privada Antenor Orrego
- Chiavenato, I. (1993). *Introducción a la teoría general de la Administración*. México: McGraw-Hill
- Fuentes, S (2012) *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad* (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar.
- García V (2012) *La motivación laboral un estudio descriptivo de algunas variables* (Tesis de grado) Universidad de Valladolid.
- Gonzales M y Amasifuen Y (2013) *Percepción del estilo de liderazgo del personal de enfermería, del hospital ESSALUD, Vitarte*. Universidad Andrés Bello
- Marqués, M. Muñoz, M. Pérez, J. Bayon, E. y Casado, I.(2014) Liderazgo de los profesionales de enfermería y el rendimiento organizativo. *Revista hispana para el análisis de redes sociales*. 25 (2)
- Maslow, A. (1987). *Motivación y personalidad* (3ª ed.). New York, NY: Longman.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Noé. A (2015) *El clima organizacional y su relación con el estilo de liderazgo de la institución educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra*. (Tesis maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Ñiquen M y Zapata C (2014) *Percepciones de enfermeras asistenciales sobre: rol gerencial de enfermeras jefes de servicio. Hospital Nacional, Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Orellana, M. (2011). *Estilos Gerenciales y su incidencia en el desempeño organizacional*. Costa Rica.
- Peñarreta, C. (2014). *La influencia de los estilos de liderazgo en los niveles de satisfacción laboral de los empleados del Municipio de Loja*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle.net/10644/3872>.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y Emoción*. México: McGraw-Hill.
- Reyes N (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao* (Tesis de maestría) Universidad San Ignacio de Loyola.

- Valencia, P. (2008). *Estilos gerenciales y satisfacción laboral*. (Tesis de maestría). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos,
- Vidal, L. (2004). *Motivación para el éxito*. Colombia: Magisterio.
- Zavala O (2014) *Motivación y satisfacción laboral en el centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas* (tesis maestría) Instituto Politécnico Nacional